



**ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGHARGAAN  
TERHADAP KINERJA KERJA KARYAWAN PT. DUNIA  
CHEMICAL INDUSTRIES MEDAN MELALUI SEMANGAT  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**SKRIPSI**

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

Oleh:

**TITIN FADHILAH**  
NPM 1515310242

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

## ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk mencari bagaimana pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari pelatihan ( $X_1$ ), dan penghargaan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Dunia Chemical Industries melalui semangat kerja ( $Z$ ). Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT. Dunia Chemical Industries, sedangkan sampel penelitian yang diambil sebanyak populasi yaitu 87 buah sampel. Penelitian ini dilakukan dari bulan Januari 2019 sampai Mei 2019. Data yang digunakan data primer yang diambil langsung dari responden menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diolah dengan SPSS dengan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries, tetapi pelatihan dan penghargaan secara tidak langsung melalui semangat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries. Penghargaan menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Penghargaan, Semangat Kerja, Kinerja Karyawan.*

## **ABSTRACT**

*The study was conducted to find out how the direct and indirect effects of training ( $X_1$ ), and rewards ( $X_2$ ) on employee performance (Y) PT. Dunia Chemical Industries through work morale (Z). The population in this study were all employees of PT. Dunia Chemical Industries, while the study sample taken was a population of 87 samples. This research was conducted from January 2019 to May 2019. Data used primary data taken directly from respondents using a questionnaire. This study used quantitative data which is processed by SPSS with path analysis. The results of the study showed that training, rewards, and work morale directly had a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Dunia Chemical Industries, but indirect training and rewards through work morale do not have a significant effect on the performance of employees of PT. Dunia Chemical Industries. Rewards are the most dominant variable affecting employee performance.*

**Keywords:** *Training, Rewards, Work Morale, Employee Performance.*

**MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

## DAFTAR GAMBAR

• Data Penjualan Januari-Oktober 2018.....	8
•	
• Kerangka Konseptual Penelitian .....	71
• Grafik Histogram dari $X_1$ dan $X_2$ terhadap Z .....	142
• Grafik Histogram dari $X_1$ dan $X_2$ terhadap Z .....	143
• Grafik Histogram dari $X_1$ , $X_2$ , dan Z terhadap Y .....	144
• Grafik P-P Plot dari $X_1$ , $X_2$ , dan Z terhadap Y .....	145
• Hasil Uji Heteroskedastisitas dari $X_1$ dan $X_2$ terhadap Z.....	150
• Hasil Uji Heteroskedastisitas dari $X_1$ , $X_2$ , dan Z terhadap Y .....	151

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN SURAT PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
• Latar Belakang Masalah.....	1
• Identifikasi dan Batasan Masalah.....	10
• Identifikasi Masalah .....	10
• Batasan Masalah.....	11
• Perumusan Masalah.....	11
• Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
• Tujuan Penelitian .....	11
• Manfaat Penelitian .....	12
• Keaslian Penelitian .....	13
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
• Uraian Teoritis.....	16
• Kinerja Karyawan.....	16
• Pengertian Kinerja Karyawan .....	16
• Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan..	18
• Penilaian KinerjaKaryawan .....	24
• Pengukuran Kinerja Karyawan .....	27
• Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	29
• Manfaat dan Tujuan Kinerja .....	30
• Indikator Kinerja Karyawan .....	32
• Semangat Kerja.....	33
• Pengertian Semangat Kerja.....	33
• Aspek-Aspek Semangat Kerja .....	35
• Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	36
• Indikator Semangat Kerja .....	41

• Pelatihan Kerja .....	43
• • Pengertian Pelatihan Kerja.....	43
• • Tujuan Pelatihan .....	45
• • Manfaat Pelatihan .....	45
• • Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan Kerja.....	48
• • Metode Pelatihan Kerja.....	49
• • Mengevaluasi Program Pelatihan Kerja.....	52
• • Indikator Pelatihan Kerja .....	53
• Penghargaan.....	56
• • Pengertian Penghargaan.....	56
• • Fungsi dan Tujuan Penghargaan.....	58
• • Bentuk-Bentuk Penghargaan .....	59
• • Norma dalam Pemberian Penghargaan.....	63
• • Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan .....	66
• • Indikator Penghargaan .....	67
• Penelitian Sebelumnya .....	68
• Kerangka Konseptual .....	70
• Hipotesis.....	71

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

• Pendekatan Penelitian.....	73
• Tempat dan Waktu Penelitian .....	75
• • Tempat Penelitian.....	75
• • Waktu Penelitian.....	75
• Populasi dan Sampel .....	75
• • Populasi .....	75
• • Sampel .....	76
• • Jenis dan Sumber Data .....	77
• Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	77
• • Variabel Penelitian.....	77
• • • Variabel Terikat (Y).....	78
• • • Variabel Bebas (X) .....	78
• • • Variabel Intervening (Z) .....	79
• • Definisi Operasional .....	79
• Skala Pengukuran Variabel .....	81
• Teknik Pengumpulan Data .....	82
• Teknik Analisa Data .....	83
• • Uji Kualitas Data .....	83
• • • Uji Validitas Data (Kelayakan).....	83
• • • Uji Reliabilitas (Kehandalan) .....	85
• • Uji Asumsi Klasik .....	86
• • • Uji Normalitas.....	87
• • • Uji Multikolinearitas.....	89
• • • Uji Heteroskedastisitas.....	90
• Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	91
• • Pengaruh Langsung.....	92
• • Pengaruh Tidak Langsung .....	92
• Uji Determinasi.....	93

## **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

• Hasil Penelitian.....	96
• Gambaran Umum Perusahaan .....	96
• Karakteristik Responden.....	97
• Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	97
• Frekuensi Usia Responden.....	97
• Frekuensi Pendidikan Terakhir Responden .....	98
• Frekuensi Masa Bekerja Responden.....	99
• Frekuensi Status Pernikahan Responden .....	100
• Karakteristik Jawaban Responden.....	100
• Variabel Pelatihan ( $X_1$ ).....	101
• Pernyataan $X_{11}$ .....	101
• Pernyataan $X_{12}$ .....	102
• Pernyataan $X_{13}$ .....	103
• Pernyataan $X_{14}$ .....	104
• Pernyataan $X_{15}$ .....	105
• Pernyataan $X_{16}$ .....	106
• Pernyataan $X_{17}$ .....	107
• Pernyataan $X_{18}$ .....	108
• Variabel Penghargaan ( $X_2$ ).....	109
• Pernyataan $X_{21}$ .....	109
• Pernyataan $X_{22}$ .....	110
• Pernyataan $X_{23}$ .....	111
• Pernyataan $X_{24}$ .....	112
• Pernyataan $X_{25}$ .....	113
• Pernyataan $X_{26}$ .....	114
• Pernyataan $X_{27}$ .....	115
• Pernyataan $X_{28}$ .....	116
• Variabel Semangat Kerja ( $Z$ ).....	117
• Pernyataan $Z_1$ .....	117
• Pernyataan $Z_2$ .....	118
• Pernyataan $Z_3$ .....	119
• Pernyataan $Z_4$ .....	120
• Pernyataan $Z_5$ .....	121
• Pernyataan $Z_6$ .....	122
• Pernyataan $Z_7$ .....	123
• Pernyataan $Z_8$ .....	124
• Variabel Kinerja Karyawan( $Y$ ).....	125
• Pernyataan $Y_1$ .....	125
• Pernyataan $Y_2$ .....	126
• Pernyataan $Y_3$ .....	127
• Pernyataan $Y_4$ .....	128
• Pernyataan $Y_5$ .....	129
• Pernyataan $Y_6$ .....	130
• Pernyataan $Y_7$ .....	131
• Pernyataan $Y_8$ .....	132

• Uji Kualitas Data .....	133
• Uji Validitas .....	134
• Uji Reliabilitas .....	138
• Uji Asumsi Klasik .....	141
• Uji Normalitas Data .....	141
• Pendekatan Grafik .....	142
• Pendekatan Statistik .....	145
• Uji Multikolinearitas .....	148
• Uji Heteroskedastisitas .....	150
• Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	152
• Pengaruh Langsung .....	153
• Jalur Model I .....	153
• Jalur Model II .....	156
• Pengaruh Tidak Langsung .....	159
• Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ terhadap Y .....	160
• Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ terhadap Y .....	161
• Pembahasan Hasil Penelitian .....	162
• Hipotesis $H_1$ .....	162
• Hipotesis $H_2$ .....	165

#### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

• Kesimpulan .....	167
• Saran .....	167

#### **DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

• Daftar Penelitian Terdahulu .....	68
• Tabel Kegiatan Penelitian.....	75
• Definisi Operasional Variabel .....	79
• Instrumen Skala Likert .....	82
• Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	94
• Frekuensi Karakteristik Jenis Kelamin Responden .....	97
• Frekuensi Karakteristik Usia Responden .....	98
• Frekuensi Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden .....	98
• Frekuensi Karakteristik Masa Bekerja Responden.....	99
• Frekuensi Karakteristik Status Pernikahan Responden .....	100
• Alternatif Jawaban yang Diberikan .....	101
• Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden.....	101
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>11</sub> .....	102
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>12</sub> .....	103
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>13</sub> .....	104
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>14</sub> .....	105
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>15</sub> .....	106
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>16</sub> .....	107
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>17</sub> .....	108
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>18</sub> .....	109
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>21</sub> .....	110
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>22</sub> .....	111
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>23</sub> .....	112
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>24</sub> .....	113
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>25</sub> .....	114
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>26</sub> .....	115
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>27</sub> .....	116
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X <sub>28</sub> .....	117
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>1</sub> .....	118
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>2</sub> .....	119
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>3</sub> .....	120
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>4</sub> .....	121
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>5</sub> .....	122
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>6</sub> .....	123
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>7</sub> .....	124
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z <sub>8</sub> .....	125
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y <sub>1</sub> .....	126
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y <sub>2</sub> .....	127
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y <sub>3</sub> .....	128
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y <sub>4</sub> .....	129
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y <sub>5</sub> .....	130

• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan $Y_6$ .....	131
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan $Y_7$ .....	132
• Frekuensi Jawaban dari Pernyataan $Y_8$ .....	133
• Hasil Validitas untuk Variabel Pelatihan ( $X_1$ ) .....	136
• Hasil Validitas untuk Variabel penghargaan ( $X_2$ ) .....	136
• Hasil Validitas untuk Variabel Semangat Kerja ( $Z$ ) .....	137
• Hasil Validitas untuk Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	137
• Hasil Reliabilitas untuk Variabel Pelatihan ( $X_1$ ) .....	139
• Hasil Reliabilitas untuk Variabel Penghargaan ( $X_2$ ) .....	139
• Hasil Reliabilitas untuk Variabel Semangat Kerja ( $Z$ ) .....	140
• Hasil Reliabilitas untuk Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	140
• Hasil Reliabilitas untuk secara Bersama-Sama .....	141
• Normalitas Data dari $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Z$ dengan Uji Kolmogorov-Smirnov .....	146
• Normalitas Data dari $X_1$ , $X_2$ , dan $Z$ terhadap $Y$ dengan Uji Kolmogorov-Smirnov .....	147
• Hasil Uji Multikolinearitas dari $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Z$ .....	148
• Hasil Uji Multikolinearitas dari $X_1$ , $X_2$ dan $Z$ terhadap $Y$ .....	149
• Hasil Regresi $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Z$ .....	154
• Besar Hubungan $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Z$ .....	155
• Hasil Regresi $X_1$ , $X_2$ , dan $Z$ terhadap $Y$ .....	157
• Besar Hubungan $X_1$ , $X_2$ , dan $Z$ terhadap $Y$ .....	158

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi ini tepat pada waktunya. Adapun skripsi ini berjudul: Analisis Pengaruh Pelatihan dan Penghargaan terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Dunia Chemical Industries melalui Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang 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 Nurafrina Siregar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Bapak Febrilian Lestario, S.T., M.Si selaku pembimbing I yang dengan sabar membimbing dan mengkoreksi penelitian penulis serta memberikan berbagai saran agar penelitian yang dihasilkan menjadi semakin lebih baik.
5. Bapak Rahmat Hidayat, S.E., M.M selaku pembimbing II yang memberikan banyak masukan dan arahan terhadap penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat lebih mudah menulis skripsi ini.
6. Para Dosen dan Staff Pengajar Prodi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Panca Budi Medan atas segala ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
7. Ayahanda Suratman serta Ibunda Siti Mahani tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan dengan penuh ketulusan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini dengan baik.

8. Serta rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan dorongan yang luar biasa selama proses pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, seperti kata pepatah “tiada gading yang tak retak”. Orang hebat bukan yang berhasil menyusun skripsi dengan sempurna, tetapi orang hebat adalah orang-orang yang dengan lapang dada menerima berbagai kritikan, masukan, dan saran untuk selalu menjadi lebih baik hari-demi hari. Oleh karena itu, berbagai masukan, kritikan, dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan dari penelitian dan penulisan skripsi ini. Semoga kiranya penulis dapat menghasilkan berbagai penelitian yang lebih baik dari ini sesuatu hari nanti..

Medan, Juli 2019

Penulis

**Titin Fadhilah**

**NPM : 1515310242**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang bekerja didalamnya. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sampai tuntas, karena pada umumnya kinerja dinilai dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut dan bagaimana hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016:67).

Perusahaan harus melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan tentunya kinerja perusahaan juga akan meningkat. Mengingat pentingnya sumberdaya manusia yang mencakup peran, pengolahan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan untuk memacu semangat kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumberdaya manusia yang tepat, salah satunya melalui pelatihan kerja dan penghargaan.

Jika dilihat dari perspektif manajemen Sumber Daya Manusia disebutkan bahwa aspek yang tidak kalah pentingnya dari aspek yang lain dalam peningkatan kinerja adalah aspek pengembangan, termasuk salah satunya adalah program pelatihan. Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan

pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga dengan pelatihan tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya yang telah digariskan oleh organisasi.

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, program pelatihan kerja karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan semakin terampil dan mampu serta memiliki sikap yang semakin baik sesuai dengan yang diharapkan. Melalui pelatihan, karyawan terbantu dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan karir karyawan serta membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tjeng et al (2013), Andayani et al (2016), dan Dahmiri dan Sakta (2014) yang dalam penelitian mereka menemukan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan arah yang positif. Sehingga semakin sering pelatihan dilakukan maka kinerja karyawan akan meningkat dengan signifikan.

Selain pada kinerja, pelatihan juga mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, Perbaikan semangat kerja karyawan dapat dilakukan dengan banyak cara, seperti melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Sumarni (2012:74) pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seseorang karawan dengan cara meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Dengan demikian adanya kemampuan kerja yang baik akan

memberikan semangat kerja yang baru dan sebaliknya. Dengan pelatihan karyawan akan memiliki kemampuan kerja yang baik, sehingga mereka memiliki semangat kerja tinggi dan sebaliknya. Adanya program pelatihan, diharapkan karyawan dapat meminimalkan kesalahannya dalam bekerja. Maka dari itu untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam melakukan taksiran, dituntut adanya kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan dan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Oleh karena itu disini perlu adanya pengembangan karyawan, baik melalui pendidikan maupun dalam pelatihan-pelatihan. Karena dengan pendidikan dan pelatihan karyawan akan memperoleh pengetahuan baru yang diperkirakan dapat meningkatkan kemampuan karyawan tersebut sekaligus meningkatkan semangat kerja karyawan yang salah satunya didasarkan pada pengembangan yang terjadi pada diri karyawan melalui pelatihan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simamora. (2015) yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Selain pelatihan, penghargaan memiliki peran untuk memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Pemberian penghargaan harus dilakukan oleh perusahaan dengan layak dan adil kepada karyawan. Perusahaan tidak bisa memberikan penghargaan hanya berdasarkan suka atau tidak suka. Pemberian penghargaan yang tidak adil akan menyebabkan kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kinerja karyawan.

Pemberian penghargaan pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh baiknya pemberian penghargaan dan adilnya pemberian hukuman. Selain itu, penghargaan and hukuman merupakan suatu cara yang dapat diberlakukan oleh perusahaan agar karyawan dapat memperbaiki sikap dan perilakunya yang menyimpang.

Penghargaan sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan. Dengan memotivasi karyawan akan meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan secara terpisah oleh Saleh (2016), Febrianti et al (2014), Irawanti. (2016), dan Astuti et al (2018). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik penghargaan yang diberikan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Selain pada kinerja, penghargaan terlebih dahulu juga memiliki peranan yang besar terhadap peningkatan semangat kerja karyawan lalu kemudian berdampak pada kinerja. Pemberian penghargaan meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal



ini dikarenakan karyawan merasa terhormat dan dihargai atas segala upaya yang telah dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan. Dengan semangat kerja yang meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian serius sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Salah satu sasaran penting dicapai oleh perusahaan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan kerja karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan posisi mereka.

Hal tersebut juga tidak luput dari semangat kerja seorang karyawan yang mana semangat kerja merupakan melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin dibantu oleh yang lain yakni karyawan. Pemimpin harus menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi kerja tertentu sehingga pegawai dapat diarahkan agar bisa melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memberikan semangat kerja kepada bawahannya, agar suasana di dalam perusahaan tetap harmonis.

Dalam kenyataannya, walaupun awalnya setiap karyawan mempunyai itikad yang baik untuk membantu tujuan perusahaan, tapi seiring dengan perkembangannya, itikad baik yang ditunjang oleh semangat dapat dapat berubah karena dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya, terutama penghargaan yang diterima oleh karyawan. Bila karyawan merasa tidak mendapatkan penghargaan atas apa yang telah mereka lakukan, maka hal ini tidak akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan sehingga karyawan tidak lagi memiliki semangat kerja. Tanpa adanya semangat kerja, maka kinerja karyawan sulit untuk meningkat. Walaupun sebelumnya semangat kerja di dalam diri karyawan telah ada, tapi semangat kerja

tersebut dapat menurun sesuai dengan perkembangannya jika keinginan dan kemauan karyawan tidak terpenuhi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Panjaitan (2018) dimana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa *reward* (penghargaan) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan, sehingga adanya penghargaan yang diberikan perusahaan akan meningkatkan semangat kerja karyawan dengan signifikan.

Syahropi (2016) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja kerja yang tinggi pula. Sehingga semangat kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan.

PT. Dunia Chemical Industries yang terletak di Jalan Sentosa No. 6 Blok 2 Desa Puji Mulyo Kecamatan Sunggal telah berdiri dari tahun 1976 hingga sekarang. Perusahaan ini bergerak dalam industri busa, lem, *bad foam*, dan *spring bad*. Karyawan pada perusahaan ini terbagi menjadi 7 buah bagian, yaitu bagian produksi busa, pengolahan busa, produksi lem, produksi *spring bad*, administrasi, marketing, dan pengiriman. Salah satu produk *spring bad* yang cukup terkenal dari perusahaan ini adalah *spring bad* merek OK LAND.

Menurunnya kinerja karyawan pada perusahaan dapat membuat penghasilan perusahaan juga menurun. Kinerja karyawan yang buruk membuat perusahaan tidak mampu memenuhi permintaan pasar sehingga penghasilan perusahaan menurun. Banyaknya karyawan yang potensial (karyawan yang memegang posisi penting dan berkemampuan baik) lalu digantikan dengan karyawan lain yang memiliki kemampuan yang tidak sama dengan karyawan sebelumnya akan mengganggu

kinerja karyawan secara keseluruhan, terutama karyawan marketing. Berhenti bekerjanya karyawan marketing yang berpotensi akan sangat mengganggu penjualan dari perusahaan.

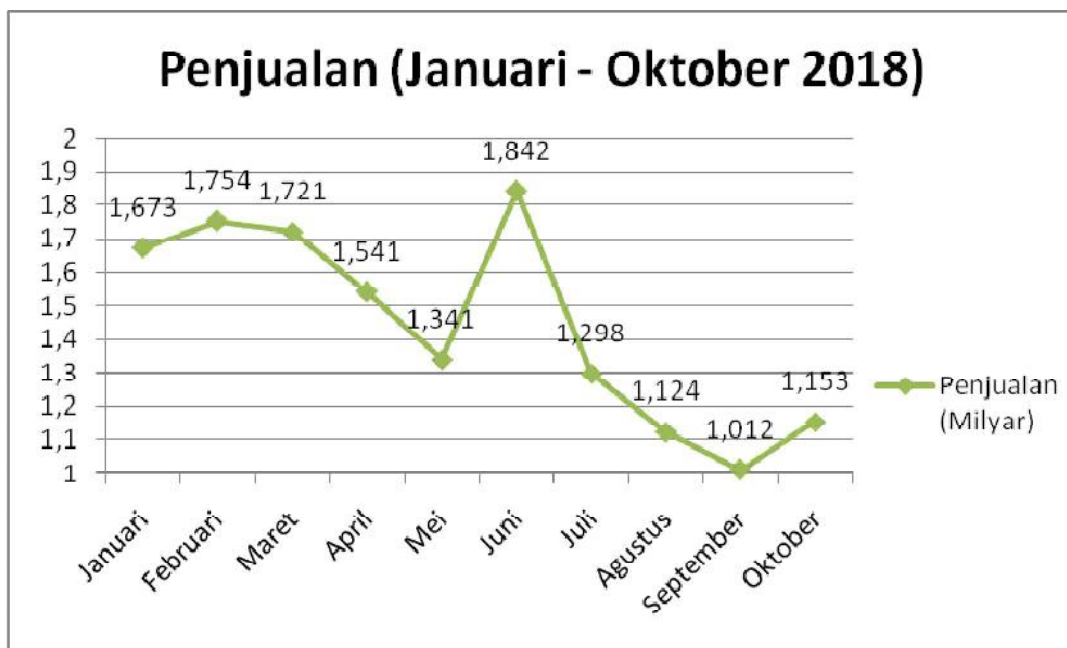
Oleh karena itu, dalam upaya pemenuhan kebutuhan akan karyawan potensial, maka perusahaan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, salah satunya dengan pelatihan.

Setiap karyawan yang menempati suatu posisi dalam perusahaan akan menjalani masa training, dimana selama masa training karyawan akan dibimbing oleh seorang senior yang berpengalaman dalam posisi tersebut, sehingga senior membimbing, mengarahkan, dan melatih karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk posisi tersebut hingga karyawan tersebut dianggap layak untuk bekerja sendiri.

Selain untuk meningkatkan kinerja, pelatihan ini diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, karena kemampuan karyawan yang berkembang sehingga mendorong semangat kerja karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik yang dimiliki.

Selain pelatihan, perusahaan juga memberikan berbagai penghargaan atas kontribusi karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, beberapa diantaranya adalah dengan memberikan jaminan kesehatan, jaminan hari tua, bonus, dan juga insentif untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Selain itu, penghargaan yang juga diberikan akan promosi karyawan ke posisi yang lebih baik yang disertai dengan peningkatan gaji. Hal ini semata-mata untuk merangsang semangat kerja karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaik yang mereka miliki.

Berbagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan ternyata belum mampu benar-benar meningkatkan kinerja perusahaan. Dimana untuk data penjualan produk PT. Dunia Chemical Industries yang mengalami penurunan sehingga menunjukkan kinerja karyawan marketing yang juga menurun. Data penjualan dari Januari sampai Oktober 2018 dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 1.1. Data Penjualan Januari-Oktober 2018  
 Sumber : PT. Dunia Chemical Industries (2018)

Dari data tersebut menunjukkan hampir setiap bulan terus terjadi penurunan kecuali di bulan Juni karena bertepatan dengan hari raya Idul Fitri, dimana setiap tahun pada hari raya Idul Fitri terjadi peningkatan penjualan dengan signifikan. Selain bulan 6, terjadi terus penurunan, hal ini menunjukkan kinerja karyawan bagian marketing juga menurun sehingga tidak mampu menjaga penjualan perusahaan tetap stabil.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, terdapat sebuah fenomena dimana saat mendekati Idul Fitri terjadi permintaan yang sangat signifikan tetapi perusahaan

sulit untuk memenuhi seluruh permintaan tersebut dan sering terjadi keterlambatan pengiriman. Setiap tahunnya hal ini selalu berulang walaupun perusahaan telah memberlakukan jam lembur untuk karyawan dalam upaya memenuhi permintaan. Hal ini menunjukkan karyawan belum mampu menunjukkan kinerja terbaiknya untuk memenuhi permintaan pasar sehingga sering terjadi keterlambatan pengiriman karena proses produksi yang terlambat. Gejala yang menunjukkan adanya kinerja karyawan yang menurun ditandai dengan banyaknya pesanan yang tidak terpenuhi sesuai waktu yang ditentukan, sehingga perusahaan kewalahan untuk memenuhi pesanan yang terjadi, sehingga dalam hal kuantitas, kinerja karyawan menurun. Selain itu, berdasarkan observasi yang dilakukan, banyak karyawan yang sering melakukan kesalahan dalam bekerja, sehingga bahan baku produksi sering rusak dan menghasilkan hasil kerja kurang berkualitas.

Selain itu, masalah keterlambatan karyawan dalam masuk kerja juga cenderung cukup tinggi dan tidak ada hukuman pasti yang diberikan oleh perusahaan. Hasil observasi menunjukkan bahwa banyak karyawan yang datang bekerja setelah pukul 08.00 pagi padahal jam kerja dimulai pukul 08.00 pagi. Sehingga terdapat waktu yang terbuang sehingga mengurangi kinerja dari karyawan. Kejujuran dalam bekerja juga menunjukkan banyak karyawan yang sering menggunakan waktu kerja mereka dengan tidak efisien, dimana banyak juga karyawan yang mengakui pernah melakukan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan disaat jam kerja, seperti bermain smartphone, telponan, bermain game, dan lain-lain

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul: “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Penghargaan terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Dunia Chemical Industries

melalui Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening”. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengungkap seberapa besar pengaruh dari pelatihan dan penghargaan yang selama ini dilakukan perusahaan terhadap semangat kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja kerja karyawan.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat diambil beberapa identifikasi masalah yang ada sebagai berikut:

- a. Terjadinya banyak kesalahan yang dilakukan karyawan membuat kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan menurun.
- b. Berbagai pelatihan yang diberikan perusahaan dengan instruktur yang berpengalaman belum mampu membuat karyawan bekerja dengan maksimal.
- c. Adanya penghargaan berupa insentif kerajinan yang diberikan perusahaan kepada karyawan belum mampu sepenuhnya mencegah karyawan untuk datang terlambat dalam bekerja.
- d. Semangat kerja karyawan yang tinggi tidak segera membuat kinerja karyawan meningkat.
- e. Penghargaan yang diberikan berupa tunjangan dan insentif mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tetapi dampaknya tidak sepenuhnya berhasil membuat karyawan bekerja lebih disiplin.
- f. Semangat kerja yang cukup tinggi pada karyawan ternyata tidak sepenuhnya mampu membuat karyawan benar-benar menghasilkan kinerja terbaik seperti yang perusahaan harapkan.

g. Kebijakan pelatihan dan penghargaan yang selama ini dirasakan belum terlalu tepat sasaran sehingga dibutuhkan kebijakan terbaru sehingga pelatihan dan penghargaan lebih tepat sasaran.

## **2. Batasan Masalah**

Karena keterbatasan waktu dan biaya maka permasalahan penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh pelatihan kerja, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh pelatihan kerja dan penghargaan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan di PT. Dunia Chemical Industries.

## **C. Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Dunia Chemical Industries.
2. Bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja dan penghargaan secara tidak langsung terhadap kinerja kerja karyawan di PT. Dunia Chemical Industries melalui semangat kerja.

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries.
- b. Mengetahui bagaimana pengaruh dari pelatihan kerja dan penghargaan secara tidak langsung terhadap kinerja kerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries melalui semangat kerja..

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Bagi Perusahaan**

Setelah mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan kerja dan penghargaan terhadap kinerja kerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui semangat kerja, maka diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan gambaran tentang evaluasi kebijakan pelatihan kerja dan penghargaan yang sedang diterapkan oleh perusahaan. Sehingga dengan penelitian ini, perusahaan dapat memaksimalkan tujuan dari kebijakan pelatihan kerja dan penghargaan dalam rangka meningkatkan semangat kerja dan kinerja kerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

### **b. Bagi Penulis**

Dalam penelitian ini, penulis dapat menerapkan ilmu yang telah didapatkan selama perkuliahan, mampu mencari jawaban atas suatu permasalahan melalui penelitian yang dilakukan, mampu mengembangkan pengetahuan penulis menjadi lebih mendalam, dan mampu memberikan kontribusi bagi pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.



### **c. Bagi Universitas**

Meningkatkan kualitas dan kuantitas dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan atau sedang dilakukan bagi para akademisi di Universitas Pembangunan Panca Budi, baik oleh mahasiswa ataupun dosen, dan diharapkan penelitian ini dapat merangsang para akademisi untuk terus melakukan penelitian untuk mengharumkan nama universitas, meningkatkan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dari universitas, dan dapat dijadikan salah satu referensi penelitian yang dilakukan untuk penelitian selanjutnya.

### **E. Keaslian Penelitian**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang hampir serupa dengan penelitian ini, salah satunya adalah sebuah penelitian yang dilakukan oleh Nur Rahmah Andayani, dan Priskila Makian. (2016) yang berjudul: “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik International)”.

Adapun beberapa hal yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Variabel Penelitian**

Pada penelitian terdahulu, terdapat dua buah variabel bebas yang digunakan, yaitu pelatihan kerja ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ), serta sebuah variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis selain menggunakan pelatihan kerja ( $X_1$ ) dan penghargaan ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan

(Y) sebagai variabel terikat, penulis juga menggunakan sebuah variabel intervening yaitu semangat kerja (Z).

## **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian terdahulu dilakukan dari Januari 2016 sampai dengan Mei 2016. Sedangkan penelitian ini akan dilakukan pada bulan Desember 2018 sampai Maret 2019.

## **3. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian terdahulu dilakukan di PT. PCI Elektronik International. Sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Dunia Chemical Industries.

## **4. Objek Penelitian**

Objek yang menjadi fokus penelitian sebelumnya adalah karyawan PT. PCI Elektronik International, sedangkan objek penelitian yang menjadi fokus penelitian yang sedang dilakukan adalah karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

## **5. Populasi**

Penelitian terdahulu memiliki populasi sebanyak 78 orang karyawan. Dimana populasi tersebut merupakan seluruh karyawan PT. PCI Elektronik International. Penelitian yang sedang dilakukan memiliki populasi sebanyak 87 orang karyawan. Dimana populasi tersebut merupakan seluruh karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

## **6. dan Sampel**

Sampel yang diambil untuk penelitian terdahulu diambil sebanyak jumlah populasi yaitu sebanyak 78 responden dikarenakan jumlah populasi yang ada kurang dari 100. Sedangkan jumlah sampel yang diambil pada penelitian yang

sedang dilakukan sebanyak jumlah populasi atau merupakan sampel jenuh, yaitu 87 responden. Hal ini dilakukan juga karena jumlah populasi kurang dari 100.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan (Mangkunegara, 2016:43).

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* yang diartikan sebagai hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya persatuan periode waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan mengacu pada presentasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan presentasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Kinerja juga merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang pegawai dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Arti penting dari kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Serdarmayanti, 2015:260).

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 2010:56).

Menurut Wibowo (2012:7), kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016:67).

Menurut Rivai (2014:309) bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015:260) kinerja merupakan hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi

secara keseluruhan yang hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Secara umum kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukannya pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Bedasarkan definisi kinerja bahwa suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para pegawai untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat teruji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditimbulkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditimbulkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang baik akan lebih mudah.

Menurut Kaswan (2011:98) yang terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Karakteristik Orang

- a) Kemampuan dan keterampilan
- b) Sikap dan motivasi

2) *Input*

- a) Memahami kebutuhan untuk berprestasi
- b) Sumber daya (peralatan, sarana, dan sebagainya)
- c) Gangguan dari tuntutan kerja yang lain
- d) Kesempatan berprestasi

3) *Output*

- a) Standar untuk menentukan keberhasilan kinerja

4) Konsekuensi

- a) Konsekuensi positif (Insentif berprestasi)
- b) Tidak banyak konsekuensi negative untuk berprestasi

5) Umpan Balik

- a) Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan.

Penjelasan di atas menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan. *Input* mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana dan kapan pelaksanaan. *Output* merujuk kepada

standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

Menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2016:13) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1) Faktor Kemampuan Secara Psikologis

Faktor ini terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari sehingga akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

2) Faktor Motivasi

Faktor ini yang berkaitan dengan situasi kerja di lingkungan kerja yang mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sutrisno (2013:152) mengemukakan bahwa untuk mengukur perilaku atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2013:152-153), yaitu:

1) Hasil Kerja

Merupakan tingkat kuantitas maupun kualitas kerja yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.



## 2) Pengetahuan Pekerjaan

Merupakan tingkat pengetahuan dan penguasaan yang terkait dengan tugas pekerjaan.

## 3) Inisiatif

Merupakan tingkat inisiatif atau kesediaan melaksanakan tugas pekerjaan dan penanganan masalah-masalah yang timbul.

## 4) Kecekatan Mental

Merupakan tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan metode kerja.

## 5) Loyalitas

Loyalitas karyawan dalam mencurahkan segala kemampuan dan tenaganya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan untuk hasil terbaik.

## 6) Disiplin Waktu dan Absensi

Merupakan ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan.

## 7) Penghargaan

Merupakan suatu yang bersifat finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan atas usaha dan kinerja yang selama ini dilakukan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya di perusahaan.

## 8) Semangat Kerja

Merupakan rasa semangat karyawan dalam bekerja untuk menghasilkan pekerjaan yang terbaik.

### 9) Pelatihan

Pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

### 10) Lingkungan Kerja

Lingkungan juga mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah: kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, iklim organisasi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2015:56) adalah:

#### 1) Faktor Personal/Individual

Meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.

#### 2) Faktor Kepemimpinan

Meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada pegawai.

#### 3) Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

#### 4) Faktor Sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

#### 5) Faktor Kontekstual (*Situasional*)

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal dalam perusahaan.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2013:193) yaitu:

##### 1) Motivasi

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

##### 2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dari segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

##### 3) Tingkat Stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

#### 4) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyorotan dalam ruang kerja.

#### 5) Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.

#### 6) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

### **c. Penilaian Kinerja Karyawan**

Kegiatan menilai atau mengevaluasi kinerja perusahaan akan menghasilkan informasi yang berguna bagi perusahaan itu sendiri. Hasil dari penilaian kinerja ini akan dijadikan sebagai umpan balik (feedback) bagi formulasi atau implementasi strategi. Jika terjadi penyimpangan, maka untuk menghindari agar tidak terjadi penyimpangan lagi perlu dilakukan perubahan misalnya perubahan rencana atau kegiatannya termasuk pengendaliannya.

Menurut Rudianto (2016:311) “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan pegawainya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

**Definisi** tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah tercapai bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya dan bagaimana tindak lanjut atas perbedaan tersebut. Jadi tampak jelas untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolok ukur tertentu sebagai acuan, seperti yang terdapat dalam program kerja. Program kerja ini pada gilirannya akan dilaksanakan dan dievaluasi.

Suatu proses dalam program harus dimulai dari suatu perencanaan. Oleh karena itu proses pelaksanaan suatu evaluasi harus didasarkan atas rencana Pelaporan hasil evaluasi. Agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak evaluasi yang disebut dengan prosedur atau tahapan evaluasi. Adapun tahapan evaluasi yang bersifat umum menurut Umar (2012:40) adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan apa yang akan dievaluasi. Dalam bisnis, apa saja yang dapat dievaluasi, dapat mengacu pada perogram kerja perusahaan. Disana banyak terdapat aspek-aspek yang kiranya dapat dan perlu dievaluasi. Tetapi, biasanya yang diprioritaskan untuk di evaluasi adalah hal-hal yang menjadi *key-succes factors*-nya.
- 2) Merancang (desain) kegiatan evaluasi. Sebelum evaluasi dilakukan, tentukan terlebih dahulu desain evaluasinya agar data apa saja yang dilalui, siapa saja yang dibutuhkan, tahapan-tahapan kerja apa saja yang dilalui, siapa saja yang akan dilibatkan, serta apa saja yang akan dihasilkan menjadi jelas.

- 3) Pengumpulan data. Berdasarkan desain yang telah disiapkan, pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah yang berlaku dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.
- 4) Pengelolahan dan analisis data. Setelah data terkumpul, data tersebut diolah untuk dikelompokkan agar lebih mudah dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis yang sesuai, sehingga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya. Selanjutnya, dibandingkan antara fakta dan harapan/rencana untuk menghasilkan gap. Besar gap akan disesuaikan dengan tolok ukur tertentu sebagai hasil evaluasinya. yang berkepentingan, hendaknya hasil yang terjadi evaluasi didokumentasikan secara tertulis dan diinformasikan baik secara lisan maupun tulisan.
- 5) Tindak lanjut evaluasi. Evaluasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen. Oleh karena itu, hasil evaluasi hendaknya dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan dalam rangka mengatasi masalah manajemen, baik ditingkat strategi maupun ditingkat implementasi strategi

Evaluasi kinerja dapat dilakukan pada berbagai pekerjaan, termasuk diantaranya dalam bidang organisasi baik organisasi nirlaba maupun organisasi laba (perusahaan). Dalam skripsi ini evaluasi akan diarahkan pada organisasi laba.

Ada beberapa aspek penting dalam mengevaluasi kinerja dalam suatu perusahaan. Evaluasi kinerja yang dilakukan dalam suatu perusahaan dapat

digolongkan kepada dua aspek yaitu evaluasi kinerja terhadap aspek non keuangan. Evaluasi terhadap keuangan ini didasarkan pada laporan keuangan, sedangkan evaluasi terhadap aspek non keuangan tergantung pada bidang apa yang akan dianalisa misalkan aspek strategi perusahaan, aspek pemasaran, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia

#### **d. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Oleh karena itu Bangun (2012:234) menjelaskan, standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui beberapa dimensi, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

##### 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, sehingga 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. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

### 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. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan secara optimal.

### 5) Kemampuan Kerja Sama

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. Kerjasama antar karyawan memiliki interaksi reguler dan memiliki tujuan kinerja yang sama. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerjanya yang lain

#### **e. Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemungkinan yang lain adalah digunakannya informasi akuntansi bersamaan dengan informasi non akuntansi untuk menilai kinerja manajer atau pimpinan perusahaan. Adapun tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja dan waktu serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Untuk itu penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti promosi, transfer dan pemberhentian Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan
- 3) kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

#### **f. Manfaat dan Tujuan Kinerja**

Beberapa manfaat dan tujuan kinerja yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2016:79), sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dsar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang erada di dalam organisasi.
- 5) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.

- 7) Sebagai criteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 8) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).
- 9) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 10) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2014:87) bahwa tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2016:82) adalah:

- 1) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- 2) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 3) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana tersebut jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.
- 4) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 5) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

#### **g. Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini, indikator pengukuran kinerja akan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Menurut (Mangkunegara, 2016:45) mengemukakan beberapa tipe kinerja karyawan sebagai berikut:

##### 1) *Quantity of Work*

Yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

##### 2) *Quality of Work*

Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

##### 3) *Job knowledge*

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya diperusahaan.

4) *Creativeness*

Yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

5) *Cooperative*

Yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6) *Dependability*

Yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7) *Initiative*

Yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Qualities*

Yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

## **2. Semangat Kerja**

### **a. Pengertian Semangat Kerja**

Peran manusia di dalam organisasi merupakan modal dasar dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan dimana semangat kerja karyawan sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Neely (2015:69) mengatakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaandengan baikserta untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Richard (2015:82) menyatakan bahwa manusia memainkan sistem yang sangat penting dalam organisasi, maka dari itu mereka harus diberi pertimbangan sehingga dapat berkontribusi secara efektif dan efisien.

Menurut

Nitisemito (2012:427), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat di harapkan lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Siagian (2016:57), menyatakan bahwa semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan. Semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, gairah kerja dan tanggung jawab.

Menurut Tohardi (2012:427), Semangat kerja adalah sikap individu maupun sikap kelompok yang dimiliki oleh para karyawan terhadap lingkungan kerjanya dalam suatu organisasi kerjanya seperti loyalitas, kerja sama, ketaatan kepada kewajiban dan tugas-tugas organisasi dalam mengejar tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan rasa gairah seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Menurut Tohardi (2012:425), menyatakan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting bagi suatu organisasi karena:

- 1) Dengan semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerjanya karena malas.

- 2) Dengan semangat kerja yang tinggi karyawan, maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
- 3) Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja maka semakin besar angka kerusakan.
- 4) Dengan semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan senang (betah) bekerja, dengan demikian semakin kecil kemungkinan karyawan pindah bekerja ke tempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau *labour turnover*.

Dengan semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga selalu sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut, untuk itu pula kondisi tenaga kerja yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tersebut dapat menghindar dari kemungkinan terjadinya kecelakaan.

#### **b. Aspek-Aspek Semangat Kerja**

Menurut Sugiyono dalam Utomo (2012:56), aspek-aspek semangat kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu:

#### 1) Disiplin yang Tinggi

Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan bekerja giat dan sadar akan peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan

#### 2) Kualitas untuk Bertahan

Individu yang mempunyai semangat kerja tinggi, menurut Alport, tidak akan mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran yang timbul dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik yang dapat meningkatkan kualitas seseorang untuk bertahan.

#### 3) Kekuatan untuk Melawan Frustrasi

Individu yang mempunyai semangat kerja tinggi, tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

#### 4) Semangat Berkelompok

Adanya semangat kerja membuat karyawan lebih berfikir sebagai “kami“ daripada sebagai “saya“. Mereka akan saling tolong menolong dan tidak saling bersaing untuk saling menjatuhkan.

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Hezberg (dalam Alma, 2013:68-69), mengatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya semangat dan kegairahan kerja. Pertama, faktor *hygiene* meliputi kebijaksanaan perusahaan, administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, uang, status dan keamanan. Kedua, faktor motivator yaitu prestasi, penghargaan, tantangan pekerjaan



dan tanggung jawab. Faktor-faktor ini akan meningkatkan semangat atau kegairahan kerja karyawan.

Hal yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi. Komunikasi merupakan suatu proses melalui individu dengan organisasi dan masyarakat dalam menciptakan, mengirimkan dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain (Ololube, 2010:99). Upadhyay dan Gupta (2012:168) menyatakan komunikasi memainkan peran utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan akan membuat karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan potret realita keadaan di dunia kerja yang terus berkembang, memberikan gambaran mengenai kehidupan karyawan melaksanakan pekerjaan dalam kerangka aturan dan peraturan perusahaan (Bhattacharya, 2012:77). Jika pihak manajemen yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, perlu memberikan perhatian pada penataan ruang kerja secara fisik, sehingga nantinya dapat meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.

Menurut Nitisemito (2012:433), mengemukakan cara-cara untuk meningkatkan semangat kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji yang Cukup

Gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Semakin besar gaji yang diberikan maka akan memberikan kepuasan terhadap karyawannya sehingga akan

menimbulkan semangat kerja yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya.

#### 2) Memperhatikan Kebutuhan Rohani

Selain kebutuhan materil yang harus terpenuhi, kebutuhan rohani juga perlu dipenuhi. Karena kebutuhan rohani merupakan salah satu faktor yang bisa meningkatkan semangat kerja. Kebutuhan rohani antara lain dapat berupa penyediaan tempat ibadah, rekreasi dan lain-lain.

#### 3) Sekali-sekali Perlu Menciptakan Suasana Santai

Untuk meningkatkan semangat kerja dan menghilangkan suasana jenuh dalam bekerja, maka perlu diciptakan suasana santai. Misalnya: pertandingan olah raga, kesenian (tidak selalu rekreasi).

#### 4) Harga Diri Perlu Mendapatkan Perhatian.

Harga diri seseorang perlu diperhatikan, karena setinggi apapun jabatannya atau gajinya jika tidak dihargai akan mempengaruhi semangat kerjanya.

#### 5) Tempatkan Karyawan Pada Posisi yang Tepat

Penempatan karyawan dalam perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap semangat kerjanya, jika karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat akan bersemangat dalam bekerja namun jika sebaliknya akan mengganggu pekerjaannya dan menurunkan semangat kerjanya.

#### 6) Berikan Kesempatan Untuk Maju

Perusahaan harus memberikan kesempatan untuk maju kepada karyawannya karena akan meningkatkan semangat kerjanya, misalnya

dengan pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi sehingga akan memotivasi karyawan untuk menciptakan kualitas kerja yang baik.

7) Perasaan Aman Menghadapi Masa Depan Perlu Diperhatikan

Perhatian terhadap masa depan untuk menciptakan rasa aman perlu diperhatikan, misalnya dengan melaksanakan program pensiun.

8) Usahakan agar Para Karyawan Mempunyai Loyalitas atau Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi karena dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka akan menimbulkan keinginan karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan.

9) Sekali-Sekali Karyawan Perlu Diajak Berunding

Karyawan diikutsertakan berunding, sehingga akan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan dan akan memberikan hasil kerja yang baik bagi perusahaan.

10) Pemberian Insentif yang Terarah

Agar perusahaan memproduksi hasil secara langsung maka cara-cara yang telah disebutkan di atas dapat ditempuh dengan sistem pemberian insentif kepada karyawan. Insentif diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kelebihan prestasi, dengan demikian akan mendorong semangat kerja.

11) Fasilitas yang Menyenangkan

Pemberian fasilitas kepada karyawan seperti tempat ibadah dan sarana pendidikan merupakan salah satu faktor pendorong meningkatnya semangat kerja.

Menurut Lateiner dalam Tohardi (2012:431), ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu:

- 1) Kebanggaan atau kecintaan pekerja akan pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaan yang baik.
- 2) Sikap terhadap pimpinan.
- 3) Hasrat yang tinggi untuk maju.
- 4) Perasaan telah diperlukan dengan baik.
- 5) Kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerjanya.
- 6) Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Menurut Nawawi (2011:172), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### 1) Faktor Minat/Perhatian Terhadap Pekerjaan

Karyawan yang memiliki perhatian atau berminat terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan memiliki moral dan semangat kerja yang positif atau tinggi.

#### 2) Faktor Upah atau Gaji

Upah atau gaji yang diperoleh sangat besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Upah yang cukup besar dengan pekerjaan yang sesuai dipandang sebagai salah satu penyebab meningkatnya moral atau semangat kerja karyawan.

#### 3) Faktor Status Sosial Berdasarkan Jabatan

Jenis jabatan dan pekerjaan yang dipangku oleh karyawan pada umumnya mempengaruhi status sosial, baik di lingkungan kerjanya maupun di lingkungan masyarakat. Pekerjaan atau jabatan yang

memberikan posisi yang tinggi dan terhormat, maka cenderung mempertinggi semangat kerja karyawan.

#### 4) Faktor Tujuan yang Mulia dan Pengabdian

Karyawan yang bekerja dengan cita-cita mewujudkan tujuan yang mulia menunjukkan sikap bersedia dalam pekerjaan meskipun tidak memperoleh penghasilan yang memadai.

#### 5) Faktor Suasana Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

#### 6) Hubungan Manusiawi yang Dikembangkan

Kondisi hubungan sosial yang bersumber dari hubungan manusiawi, yang dikembangkan antara pekerja dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja.

### **d. Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikator-indikator menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi.

Pada penelitian ini, indikator pengukuran semangat kerja menggunakan teori yang diajukan oleh Nitisemito (2012:434), dimana dia mengatakan bahwa indikator untuk mengukur semangat kerja dari karyawan adalah:

### 1) Absensi

Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur, dan pemberhentian kerja.

### 2) Kerjasama

Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

### 3) Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

### 4) Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan

### 3. Pelatihan Kerja

#### a. Pengertian Pelatihan Kerja

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

Menurut Nitisemito (2012:197) bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan keterampilan, sikap, tingkah laku dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Mangkuprawira (2014:135), pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standart

Rivai (2014:211) menajelaskan bahwa pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan

meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori.

Sedangkan Andrew E. Sikula dikutip oleh Sedarmayanti (2015:44) menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Adapun uraian lain dari Gary Dessler dalam Benyamin (2011:89) menyatakan bahwa pelatihan yaitu memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menyelenggarakan pekerjaannya.

Pelatihan kerja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang ada dalam diri karyawan. Dengan adanya pelatihan, karyawan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan semakin meningkatkan kelebihan-kelebihan ataupun keterampilan yang dimiliki karyawan. Jadi pelatihan kerja merupakan suatu hal yang harus dipertimbangkan perusahaan apabila perusahaan ingin tetap memiliki karyawan yang berkualitas dan mampu menghadapi tantangan-tantangan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, terutama kemajuan-kemajuan dimasa kini.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana karyawan mendapat tambahan kemampuan dan



keterampilan kerja pegawai atau karyawan dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **b. Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun berdasarkan penjelasan Handoko (2013:103), ada dua 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.

### **c. Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Rivai (2014:217) yaitu, manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar 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 stres, 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 meningkatkan keterampilan interaksi.
  - i) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  - j) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
  - k) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- 2) Manfaat Bagi Perusahaan
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada 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 di masa depan.
- j) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- k) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- l) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Selain itu adapun manfaat yang akan dijelaskan oleh Wexley & Yulk dalam Sutrisno (2013:67), 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 pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya 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 turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

#### **d. Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan Kerja**

Menurut Hariandja (2012:228) ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan. Langkah-langkah dalam pelaksanaan tersebut adalah analisa kebutuhan, yaitu penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Analisis dapat dilakukan melalui langkah-langkah seperti analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan pekerjaan, analisis kebutuhan karyawan (Hariandja, 2012:229). Adapun uraian dari langkah-langkah analisis tersebut adalah:

##### 1) Analisis Kebutuhan Organisasi

Analisis kebutuhan organisasi ini yang perlu dianalisis adalah tujuan dari organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan organisasi yang sebenarnya. Analisis organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan *survey* mengenai sikap karyawan terhadap kepuasan kerja, persepsi dan sikap karyawan. Disamping itu dapat pula menggunakan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar perkembangan dan data perencanaan karyawan.

##### 2) Analisis Kebutuhan Pekerjaan

Analisis ini maksudnya adalah menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dalam setiap jabatan. Uraian tugas dan persyaratan standar untuk kerja merupakan dua hal yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut. Pekerjaan tersebut secara efektif dapat dilakukan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan.

### 3) Analisis Kebutuhan Karyawan

Analisis ini adalah analisis terhadap karyawan perusahaan, yaitu menganalisis apakah karyawan kurang persiapan dalam melakukan pekerjaannya atau kurang didalam kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat menentukan karyawan-karyawan yang membutuhkan pelatihan dan metode pelatihan yang akan dilakukan.

#### e. Metode Pelatihan Kerja

Menurut Hariandja (2012:231-234), metode pelatihan terdiri atas:

##### 1) Metode Pelatihan *On The Job Training*, yang terbagi atas:

###### a) *Job Instruction Training* (Latihan Instruksi Jabatan)

Adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

###### b) *Coaching*

Adalah bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah dan lain sebagainya.

###### c) *Job Rotation*

Adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah

pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.

d) *Apprenticeship/Internship* (Magang)

Adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.

2) Metode Pelatihan *Off The Job Training*, yang terbagi atas:

a) *Lecture* (Kuliah)

Adalah persentase atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Disini pula komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.

b) *Video Persentation*

Adalah persentase atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.

c) *Vestibule/Simulation*

Adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja.

d) *Role Playing*

Adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik terhadap orang lain.

e) *Case Study*

Adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi dikelompok belajar.

f) *Self-Study*

Adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana para peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.

g) *Program Learning*

Adalah bentuk latihan dengan menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian *feedback* dapat diketahui hasilnya.

h) *Laboratory Training*

Adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku di antara beberapa peserta.

i) *Action Learning* (Belajar Bertindak)

*Action learning* ada yang melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan yang dibantu oleh seorang ahli dan bias dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

**f. Mengevaluasi Program Pelatihan Kerja**

Melakukan penilaian atau evaluasi terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan adalah penting untuk mengukur seberapa jauh program pelatihan tersebut dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan dan kemajuan organisasi. Menurut Hariandja (2012:236) ada empat tingkatan sebagai basis evaluasi, yaitu:

1) Tingkatan Reaksi

Penilaian ditekankan pada bagaimana reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikutinya. Reaksi-reaksi dari peserta dicatat dalam sebuah lembar yang memuat informasi tentang perasaan, keinginan dan penilaian mereka terhadap lingkungan latihan maupun pelatih mereka.



## 2) Tingkatan Pembelajaran

Tahap ini dilakukan penilaian sejauh mana peserta pelatihan mempelajari fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan yang tercakup dalam latihan. Hasil akhir yang diperoleh dari evaluasi tingkat ini adalah adanya umpan balik tentang bagaimana hasil pelatihan setelah peserta bekerja di tempat kerja asalnya.

## 3) Tingkatan Perilaku dan Perubahan Keahlian

Penilaian ini ditekankan pada sejauh mana tingkah laku dalam pekerjaan berubah karena mengikuti pelatihan. Cara yang digunakan dalam penilaian ini adalah dengan melakukan observasi terhadap perilaku setelah masuk kembali bekerja.

## 4) Tingkatan Dampak

Yang dinilai dalam tingkatan ini adalah apakah hasil akhir yang diperoleh dari program pelatihan secara signifikan memiliki keterkaitan erat dengan rencana bisnis organisasi serta tujuan-tujuan strategis organisasi.

### **g. Indikator Pelatihan Kerja**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Nitisemito (2012:201) Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

#### 1) Instruktur

##### 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 seorang 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 tersebut, 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.

## **4. Penghargaan**

### **a. Pengertian Penghargaan**

Penghargaan merupakan komponen yang penting bagi organisasi karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan atau bahkan menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Selain itu, penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik (Handoko, 2013:168).

Penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2012:317).

Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2014:514).

Penghargaan adalah insentif positif yang berupa penghargaan, anugerah, dan imbalan akibat hasil kerja yang baik yang dilakukan karyawan (Siagian, 2016:68).

Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa pujian. Tidak hanya pegawai yang melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

Penghargaan ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu (Luthans, 2016:62).

Penghargaan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu penghargaan terkadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan hadiah *pulitzer* untuk penghargaan dibanding literatur. Penghargaan bisa juga diberikan oleh masyarakat karena pencapaian seseorang tanpa hadiah apa-apa.

Perlu ditekankan disini bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan

insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic penghargaanans*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat nir-material (*non-material insentives*).

#### **b. Fungsi dan Tujuan Penghargaan**

Handoko (2013:147) mengemukakan beberapa fungsi penghargaan sebagai berikut:

- 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- 2) Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- 3) Bersifat Universal.

Adapun tujuan penghargaan seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2016:115) menyatakan tujuan penghargaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- 3) Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi penghargaan harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan penghargaan yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan penghargaan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan instruksi yang

telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab penghargaan yang baik akan tercipta tujuan penghargaan.

Baik penghargaan intrinsik maupun penghargaan ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan (Ivancevich, 2016:196) yaitu:

- (1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- (2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- (3) Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- (4) Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
- (5) Bersaing dalam keunggulan kompetitif
- (6) Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
- (7) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

### **c. Bentuk-Bentuk Penghargaan**

Ivancevich (2016:226) membagi penghargaan menjadi dua jenis yaitu:

#### 1) Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic* Penghargaans)

Merupakan suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

##### a) Penghargaan Finansial

##### (1) Gaji dan Upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat

dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

(2) Tunjangan Karyawan

Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

(3) Bonus atau Insentif

Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b) Penghargaan Non Finansial

(1) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

(2) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.



## 2) Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Penghargaans*)

Merupakan suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

### a) Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

### b) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

### c) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

### d) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa

tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Mahsun (2016:112) menyatakan pada dasarnya ada dua tipe penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yaitu:

1) *Social* Penghargaan

*Social* penghargaan adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic* penghargaan yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial materi, dan piagam penghargaan.

2) *Psychic* Penghargaan

*Psychic* Penghargaan datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic* penghargaan adalah *intrinsic* penghargaan yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Mangkunegara (2016:31) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

Menurut Mahsun (2016:114) Penghargaan pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (insentif moneter) seperti pemberian bonus dan

komisi. Pemberian insentif ini merupakan suatu ekstra di atas kompensasi dan gaji pokok.

#### **d. Norma dalam Pemberian Penghargaan**

Penghargaan dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mahsun (2016:112) terdapat empat alternatif norma pemberian penghargaan agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu:

##### 1) *Goal Congruence* (Kesesuaian Tujuan)

Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, penghargaan harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

##### 2) *Equity* (Keadilan)

Penghargaan harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka penghargaanannya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka penghargaanannya juga akan rendah.

### 3) *Equality* (Kemerataan)

Penghargaan juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

### 4) Kebutuhan

Alokasi penghargaan kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Penghargaan yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Penghargaan akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut:(Handoko, 2013:108)

- 1) Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
- 2) Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
- 3) Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian penghargaan yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu penghargaan juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Sistem penghargaan yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Penghargaan yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi

uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem penghargaan organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Setidaknya terdapat delapan alasan, mengapa penghargaan justru menurunkan motivasi dan produktivitas, antara lain: (Mahsun, 2016:113)

- 1) Terlalu banyak menekankan pada penghargaan moneter. Hal ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan individu bahwa mereka tidak semuanya merasa puas dengan imbalan yang berwujud finansial.
- 2) Rasa menghargai pada penerima penghargaan sangat kurang. Penghargaan sering diberikan dalam bentuk berwujud tetapi tidak disertai penghargaan/pengakuan yang layak.
- 3) Banyak yang menerima penghargaan. Semakin banyak yang menerima penghargaan dengan nilai yang tidak proposional akan mengurangi motivasi seseorang.
- 4) Memberikan penghargaan dengan kriteria yang salah. Misalnya hanya diukur dari waktu kerja sehingga pegawai hanya termotivasi untuk mempercepat pekerjaan tanpa mempertimbangkan hasil
- 5) Lamanya penangguhan (*delay*) antara produktivitas dan penghargaan. Penghargaan yang tidak segera diberikan membuat seseorang kurang merasa dihargai.
- 6) Kriteria penghargaan sangat fleksibel. Tidak pernah ada ukuran baku dalam pemberian penghargaan membuat kesenjangan antara apa yang diharapkan seseorang dengan apa yang sebenarnya diterima.

- 7) Sarana penghargaan hanya untuk memotivasi jangka pendek. Penghargaan sering hanya berpengaruh sementara terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
- 8) Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebihan. Hal ini dapat mengurangi motivasi pegawai operasional karena merasa ada pembedaan yang sangat mencolok dan tidak adil.

**e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan**

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan menurut Nawawi (2015:48) yaitu:

- 1) Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian di dalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan di dalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisa jabatan, uraian pekerjaan atau tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan dan struktur kerja untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkat imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

- 2) Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkat di mana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.
- 3) Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi, kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.
- 4) Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

#### **f. Indikator Penghargaan**

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur penghargaan diambil dari teori yang dikemukakan oleh Hamzah (2013:75) yaitu:

##### 1) Gaji

Besar gaji yang diterima oleh karyawan setiap bulannya dari perusahaan atas jasa yang telah diberikan.

##### 2) Tunjangan Karyawan

Berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan setiap bulannya.

## 3) Bonus/Insentif

Bonus atau insentif di luar gaji yang diberikan perusahaan karena kinerja karyawan.

## 4) Promosi

Promosi ke jabatan atau posisi kerja yang lebih baik akibat dari kinerja karyawan.

## 5) Penghargaan Interpersonal

Perhargaan perusahaan terhadap seorang karyawan secara resmi melalui pernyataan langsung di depan karyawan yang lain.

## B. Penelitian Sebelumnya

Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dan berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini:

Tabel 2.1. Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil
1	Elaine Tjeng, Laila Refana Said, dan Wimby Wandary. (2013)	Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin)	Pelatihan Dan Pengembangan	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dari kedua variabel independen, hanya program pelatihan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan dari kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.
2	Nur Rahmah Andayani, dan Priskila Makian. (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International)	Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Dahmiri, Kharisma	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja	Pelatihan	Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan



No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil
	Sakta (2014)	Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun			kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun dengan angka koefisien determinasi $r^2$ sebesar 0,253 yang berarti 25,3% perubahan pada variabel kinerja Pegawai (Y) dapat diterangkan oleh pengaruh pelatihan (X)
4	Okky Sandy Pranata, Endang Siti Astuti, Hamidah Nayati Utami. (2018)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah).	Pelatihan	Kompetensi dan Kinerja Karyawan	Pelatihan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan (Z). Pelatihan kerja (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Kompetensi karyawan (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Pelatihan kerja (X) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kompetensi karyawan (Z). Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan Indirect Effect yang bernilai 0,233 dan total pengaruh (Total Effect) Pelatihan kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kompetensi karyawan (Z) sebesar 0,726.
5	Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, dan Arik Prasetya. (2014)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)	<i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i>	Motivasi dan Kinerja	Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial <i>reward</i> , berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, Sedangkan secara parsial <i>punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, Secara parsial <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Fransisca Simamora. (2015)	Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru	Pelatihan Dan Kepuasan Kerja	Semangat Kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif dari pelatihan dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan Pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru.
7	Ishak Syahropi. (2016)	Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bangkinang Di Pekanbaru (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bangkinang).	Semangat Kerja	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari semangat kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bangkinang Di Pekanbaru.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil
8	Arik Irawanti. (2016)	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bmt Lima Satu Sejahtera Jepara)	Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Kinerja Karyawan	Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa variabel <i>Reward</i> (penghargaan) (X1) dan <i>Punishment</i> (teguran/sanksi) (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Akan tetapi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor pemberian <i>Reward</i> (penghargaan).
9	Winda Sri Astuti, Herman Sjahrudin, dan Susenohadi Purnomo. (2018)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa reward dan punishment secara parsial dan secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Hairol Saleh. (2016)	Analisis Pengaruh Pelatihan dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Mempawah	Pengaruh Pelatihan dan <i>Reward</i>	Kinerja Pegawai	Hasil dari analisis deskriptif pada tingkat kinerja pegawai pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mempawah sebesar 93 persen variasi atau perubahan dalam Kinerja pegawai bisa dijelaskan oleh dari pelatihan dan reward, sisa sebesar 7 persen dijelaskan oleh variabel –variabel lain diluar model.
11	Kristina Leo Nora Panjaitan (2018)	Analisis <i>Punishment</i> dan <i>Reward</i> Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada D'raja Coffee Ismud Park.	<i>Punishment</i> dan <i>Reward</i>	Semangat Kerja	<i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan punishment berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan Pada D'raja Coffee Ismud Park.

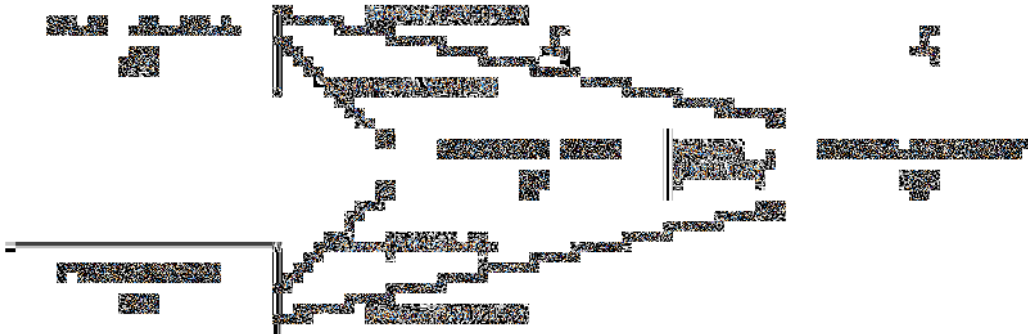
Sumber: Data Diolah oleh Peneliti (2018)

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang diteliti. sehingga secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

*Sumber: Oleh Peneliti (2018)*

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis berkaitan erat dengan teori. Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Dikatakan jawaban sementara oleh karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori (Manullang, M dan Pakpahan, 2014:61).

Maka berdasarkan uraian di atas, dapat dimunculkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1. Pelatihan kerja, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

H2. Pelatihan kerja dan penghargaan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries melalui semangat kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Menurut Sugiono (2016:45), penelitian berdasarkan tingkat eksplanasinya (tingkat kejelasan) dapat digolongkan beberapa jenis sebagai berikut:

##### **1. Penelitian Diskriptif**

Penelitian diskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

##### **2. Penelitian Komparatif**

Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan variabel mandiri tetapi untuk sample yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.

##### **3. Penelitian Asosiatif**

Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan diskriptif dan komparatif karena dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

Menurut Sugiyono, (2011:14) berdasarkan data yang dihasilkan, terdapat beberapa jenis penelitian antara lain sebagai berikut :

##### **1. Penelitian Kuantitatif**

Merupakan penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

## 2. Penelitian Kualitatif

Merupakan penelitian dengan memperoleh data kualitatif, yaitu data-data yang berbentuk kata, skema, dan gambar.

Berdasarkan teori tersebut diatas, maka penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mengambil data primer dan menggunakan metode kuisioner. Metodologi penelitian kuantitatif adalah metode ilmiah untuk mendapatkan data yang valid, dengan tujuan menemukan, membuktikan dan mengembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu, Sugiono (2016:47).

Subtansi *country* proses kuantitatif terdiri dari aktivitas yang berurutan seperti, mengeksplorasi, perumusan, dan penentuan masalah yang akan diteliti, mendesain model penelitian dan parameter penelitian, mendesain instrumen pengumpulan data penelitian, melakukan pengumpulan data penelitian, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian dan mendesain laporan penelitian.

Metode analisis ini dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuisioner dan digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik. Data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu untuk memudahkan dalam menganalisis, untuk itu akan digunakan program analisis SPSS. SPSS adalah suatu program pengolah data yang berfungsi menganalisis data, melakukan perhitungan statistik baik untuk statistik parametrik maupun non-parametrik dengan basis *windows*.

Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif atau penelitian kausal (hubungan sebab akibat) adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel lain yang menjadi variabel terikat (Manullang dan Pakpahan, 2014:19).

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Lokasi penelitian dilakukan di PT. Dunia Chemical Industries yang terletak di Jalan Sentosa No. 6 Blok 2 Desa Puji Mulyo Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang – Sumatera Utara 20352.

### 2. Waktu Penelitian

Detail waktu dan kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1. Tabel Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019				April 2019				Mei 2019				Juni 2019				Juli 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Observasi Awal	■	■	■	■																								
2	Penulisan Proposal			■	■	■	■	■	■																				
3	Seminar Proposal																												
4	Persiapan instrumen penelitian																												
5	Pengumpulan data																												
6	Pengolahan data																												
7	Analisis dan evaluasi																												
8	Penulisan laporan																												
9	Sidang Meja Hijau																												

Sumber : Oleh Peneliti (2019)

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat

perhatian seorang peneliti. Karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014:116).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2016:148)

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2016:4).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Chemical Industries yang berjumlah 87 karyawan.

## **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:116), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut Arikunto (2014:116) Penentuan pengambilan Sampel adalah apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi dengan menggunakan sampel jenuh.

Populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Dunia Chemical Industries yang berjumlah 87 karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh populasi yang ada dijadikan sebagai sampel, hal ini dikarenakan jumlah populasi yang kurang dari 100 sehingga seluruh populasi diambil sebagai sampel yang disebut sebagai sampel jenuh.



### **3. Jenis dan Sumber Data**

Rusiadi (2016:31) menyatakan bahwa penelitian yang menggunakan populasi dan sampel adalah penelitian yang menggunakan data primer yang berasal dari angket, wawancara, dan observasi. Oleh karena itu, jenis data dalam penelitian ini adalah data primer.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016:225).

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari responden. Di mana dalam pengambilan data tersebut, peneliti akan membagikan kuesioner kepada setiap responden. Setiap responden wajib menjawab setiap pertanyaan yang ada pada kuesioner. Kejujuran jawaban responden akan meningkatkan kualitas dari hasil penelitian yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti harus sebisa mungkin mendapatkan jawaban yang sejujur-jujurnya dari responden.

## **D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **1. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya segala sesuatu yang berbentuk apa saja dan memiliki nilai serta variasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Rusiadi, 2016:50).

Hadi dalam Rusiadi (2016:50) menyatakan bahwa variabel merupakan semua keadaan, faktor, kondisi, perlakuan, atau tindakan yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen.

Bernad dalam Manullang dan Pakpahan (2014:35) menyatakan bahwa variabel merupakan suatu sifat-sifat yang dipelajari, suatu simbol, atau

lambang yang padanya melekat bilangan atau nilai, dapat dibedakan, memiliki variasi nilai atau perbedaan nilai.

**a. Variabel Terikat (Y)**

Variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang dipengaruhi, terikat, tergantung oleh variabel lain, yakni variabel bebas. Variabel terikat ini umumnya menjadi perhatian utama oleh peneliti. (Manullang dan Pakpahan, 2014:36).

Variabel terikat merupakan faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas, yaitu faktor yang muncul, atau tidak muncul, atau berubah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti (Rusiadi, 2016:50).

Variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

**b. Variabel Bebas (X)**

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati (Rusiadi, 2016:50).

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dengan kata lain, variabel bebas merupakan sesuatu yang menjadi sebab terjadinya perubahan nilai para variabel terikat (Manullang dan Pakpahan, 2014:36).

Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah :

1) Pelatihan Kerja ( $X_1$ )

2) Penghargaan ( $X_2$ )

### c. Variabel Intervening (Z)

Variabel Intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga menjadi hubungan tidak langsung, dalam penelitian ini adalah Semangat Kerja (Z).

## 2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran akan definisi variabel dan indikator pada penelitian/ Selanjutnya definisi operasional menggambarkan pula pengukuran atas variabel dan indikator yang dikembangkan pada penelitian. Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional adalah penjelasan tentang batasan atau ruang lingkup variabel penelitian, sehingga memudahkan pengukuran dan pengamatan serta pengembangan instrumen/alat ukur (Rusiadi, 2016:88).

Oleh karena itu, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang variabel penelitian, maka disajikan tabel sebagai berikut :

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Keterangan Indikator	Skala
1	Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> )	Pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan keterampilan, sikap, tingkah laku dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.  Nitisemito (2012:197)	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan  Nitisemito (2012:201)	1. Latarbelakang pendidikan dan penguasaan materi dari seorang instruktur yang akan disampaikan kepada peserta. 2. Semangat peserta dalam mengikuti proses seleksi dan proses pelatihan yang diadakan. 3. Isi materi yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan kualifikasi peserta 4. Metode pelatihan yang memiliki sasaran yang jelas. 5. Tujuan pelatihan yang sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan untuk meningkatkan	Likert

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Keterangan Indikator	Skala
				keterampilan peserta	
2	Penghargaan (X <sub>2</sub> )	<p>Penghargaan adalah insentif positif yang berupa penghargaan, anugerah, dan imbalan akibat hasil kerja yang baik yang dilakukan karyawan.</p> <p>Hamzah (2013:68)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Tunjangan Karyawan</li> <li>3. Bonus/Insentif</li> <li>4. Promosi</li> <li>5. Penghargaan Interpersonal</li> </ol> <p>Hamzah (2013:75)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besar gaji yang diterima oleh karyawan setiap bulannya.</li> <li>2. Berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan</li> <li>3. Bonus atau insentif di luar gaji yang diberikan perusahaan karena kinerja karyawan</li> <li>4. Promosi ke jabatan atau posisi kerja yang lebih baik akibat dari kinerja karyawan</li> <li>5. Perhargaan perusahaan terhadap seorang karyawan secara resmi melalui pernyataan langsung di depan karyawan yang lain.</li> </ol>	Likert
3	Kinerja Karyawan (Y)	<p>Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan.</p> <p>(Mangkunegara, 2016:43).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quantity of Work</i></li> <li>2. <i>Quality of Work</i></li> <li>3. <i>Job knowledge</i></li> <li>4. <i>Creativeness</i></li> <li>5. <i>Cooperative</i></li> <li>6. <i>Dependability</i></li> <li>7. <i>Initiative</i></li> <li>8. <i>Personal Qualities</i></li> </ol> <p>(Mangkunegara, 2016:45)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.</li> <li>2. kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.</li> <li>3. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.</li> <li>4. Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.</li> <li>5. Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).</li> <li>6. kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.</li> <li>7. semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.</li> <li>8. menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi</li> </ol>	Likert

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Keterangan Indikator	Skala
4	Semangat Kerja (Z)	Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat di harapkan lebih cepat dan lebih baik.  Nitisemito (2012:427)	1. Absensi 2. Kerjasama 3. Kepuasan Kerja 4. Kedisiplinan  Nitisemito (2012:434)	1. Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang 2. Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. 3. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak	Likert

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

### E. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Di mana Sugiyono (2016:168) menyatakan bahwa skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala likert dirancang oleh Likert untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi, seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen pertanyaan memiliki gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Umumnya skala Likert mengandung pilihan jawaban: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skor yang diberikan adalah 5,4,3,2,1. Skala Likert dapat disusun dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan, dan bentuk pilihan ganda atau tabel ceklis (Manullang dan Pakpahan, 2014:98)

Penentuan skor/nilai disusun berdasarkan skala likert skor pendapat responden merupakan hasil penjumlahan dari nilai skala yang diberikan pada tiap jawaban pada kuesioner.

Skor pendapat responden merupakan hasil penjumlahan dari nilai skala yang diberikan dari tiap jawaban pada kuesioner, seperti yang disajikan pada Tabel 3.3 berikutnya. Pada tahap ini masing-masing jawaban responden dalam kuesioner diberikan kode sekaligus skor guna menentukan dan mengetahui frekuensi kecenderungan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diukur dengan angka.

Tabel 3.3. Instrumen Skala Likert

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: Sugiyono (2016:168)*

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel, apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya. (Sugiyono, 2016:223).

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket.

Menurut Sugiyono (2016:189) Angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar.

## **G. Teknik Analisa Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Hasil penelitian dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang valid yaitu alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan uji validitas dan uji realibilitas.

#### **a. Uji Validitas (Kelayakan)**

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa

yang hendak diukur. Penggaris dinyatakan valid jika digunakan untuk mengukur panjang, tetapi penggaris tidak valid digunakan untuk mengukur berat. (Rusiadi, 2016:106).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Manullang dan Pakpahan, 2014:95).

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden, maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan. Bila  $r_{hitung} > r_{kritis}$ , dimana  $r_{kritis} = 0.30$  dan  $r_{tabel} < r_{kritis}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah. Bila  $r_{hitung} < 0.30$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau sah (Manullang dan Pakpahan, 2014:96).

Tetapi Sujarweni (2016:186) berpendapat bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Maka butir pertanyaan tersebut valid, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan, yaitu mengkorelasikann skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dengan rumus: (Rusiadi, 2016:113)

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi product moment

$n$  = Jumlah sampel

$x$  = Skor variabel x



$y$  = Skor variabel  $y$

$\sum x$  = Jumlah skor variabel  $x$

$\sum y$  = Jumlah skor variabel  $y$

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat skor variabel  $x$

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat skor variabel  $y$

#### **b. Uji Reliabilitas (Keandalan)**

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah (Rusiadi, 2016:107)

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak boleh acak. Apabila jawaban terhadap indikator-indikator tersebut dengan acak, maka dikatakan tidak reliabel (Manullang dan Pakpahan, 2014:97)

Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya dan sesuai dengan kenyataan sebenarnya. Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen sudah baik.

Untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien *alpha* dari *Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan:

$R_{11}$  = Reliabilitas Instrument

K = Banyak butir pertanyaan

$\sigma_1^2$  = Varian total

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varian butir.

Untuk mengetahui kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab butir-butir berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam bentuk angket. Realibilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar (>) 0,70 (Sujarweni, 2016:239).

Dengan menerapkan rumus tersebut pada data yang tersedia, maka akan didapat suatu gambaran yang menjelaskan pengaruh maupun hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan data yang telah didapat, kemudian diolah dan dianalisis dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)*, adapun program SPSS yang digunakan untuk menguji dan menganalisa penelitian ini adalah SPSS versi 24.0 *For Windows*.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square (OLS)*. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear*

*Unbias Estimator*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*), perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi:

**a. Uji Normalitas**

Uji normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada. Rusiadi (2016:149).

Pengujian ini diperlukan karena untuk melakukan uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Menurut Rusiadi (2016:149), ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik.

1) Analisa Grafik

a) Histogram

Grafik histogram menempatkan gambar variabel terikat sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai residual terstandarisasi dari sumbu horizontal. Kriteria yang dapat terjadi:

- (1) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri maka tidak berdistribusi normal.

- (2) Jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka berdistribusi normal
- (3) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kanan maka tidak berdistribusi normal

b) Normal Probability Plot (Normal P-P Plot)

Normal probability plot dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal digambarkan dengan garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Distribusi komulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting.

Kriteria yang dapat terjadi:

- (1) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
- (2) Jika data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

2) Uji Kolmogorov Smirnov

Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik Kolmogorov Smirnov (K-S). Pedoman pengambilan keputusan rentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari: Rusiadi (2016:153)

- a) Nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $< 0,05$ , maka distribusi data adalah tidak normal.

b) Nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi data adalah normal .

### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Sedangkan untuk mengetahui gejala tersebut dapat dideteksi dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS (Rusiadi, 2016:154)

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model. Kemiripan antar variabel bebas akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu, uji ini dilakukan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Sujarweni, 2016:230-231).

Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu:

VIF  $> 10$  artinya mempunyai persoalan multikolinieritas

VIF  $< 10$  artinya tidak terdapat multikolinieritas

*Tolerance value*  $< 0.1$ , artinya mempunyai persoalan multikolinieritas

*Tolerance value*  $> 0.1$ , artinya tidak terdapat multikolinieritas

Rusiadi (2016:154) dan Sujarweni (2016:231)

Nilai *tolerance* dapat dicari dengan rumus:

$$\text{Tolerance} = (1 - R_j^2)$$

Dimana  $R_j^2$  = nilai determinasi dari regresi.

Sedangkan nilai VIF dapat dicari dengan rumus:

$$VIF = \left( \frac{1}{\text{Tolerance}} \right)$$

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan yaitu model yang terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau homokedastisitas (Rusiadi, 2016:157).

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik jika tidak didapatkan pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul ditengah, menyempit kemudian melebar, atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji Glejser, uji Park, atau uji White (Rusiadi, 2016:157).

Salah satu asumsi dasar regresi linear adalah bahwa variasi residual (variabel gangguan) sama untuk semua pengamatan. Jika terjadi suatu keadaan dimana variabel gangguan tidak memiliki varian yang sama untuk semua observasi, maka dikatakan dalam model regresi tersebut terdapat suatu gejala heteroskedastisitas.

Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif.

Cara memprediksinya adalah jika pola gambar *scatterplot* model tersebut adalah: Sujarweni (2016:232).

- 1) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

### **3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghazali, 2015:139).

*Path analysis* memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel dan setiap nilai menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terhadap beberapa variabel lainnya sebagai variabel akibat (Ghazali, 2015:140).

Berdasarkan gambar model jalur pada gambar 2.1, diajukan hubungan bahwa pelatihan kerja ( $X_1$ ) dan penghargaan ( $X_2$ ) memiliki hubungan langsung terhadap semangat kerja ( $Z$ ), tetapi baik pelatihan kerja ( $X_1$ ) dan penghargaan ( $X_2$ ) juga memiliki hubungan tidak langsung melalui semangat kerja ( $Z$ ) lalu ke kinerja karyawan ( $Y$ ).

Pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $Z$  terhadap  $Y$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_1$  terhadap  $Z$  dengan nilai beta  $Z$  terhadap  $Y$ . Sedangkan pengaruh

total yang diberikan  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung. Begitu juga dengan  $X_2$ , pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $Z$  terhadap  $Y$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan nilai beta  $Z$  terhadap  $Y$ . Sedangkan pengaruh total yang diberikan  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung

Model persamaanya adalah sebagai berikut:

**a. Pengaruh Langsung**

Persamaan I :

$$Z = \text{pzx}_1 X_1 + \text{pzx}_2 X_2 + e_1$$

Persamaan II :

$$Y = \text{pyx}_1 X_1 + \text{pyx}_2 X_2 + \text{pyz} Z + e_2$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)

$\text{pyx}_1 X_1$  = Hubungan langsung  $X_1$  dengan  $Y$

$\text{pyx}_2 X_2$  = Hubungan langsung  $X_2$  dengan  $Y$

$\text{pzx}_1 X_1$  = Hubungan langsung  $X_1$  dengan  $Z$

$\text{pzx}_2 X_1$  = Hubungan langsung  $X_2$  dengan  $Z$

$\text{pyz} Y$  = Hubungan langsung  $Z$  dengan  $Y$

$e_1$  = *Error term* (Kesalahan penduga) Persamaan I

$e_2$  = *Error term* (Kesalahan penduga) Persamaan II

**b. Pengaruh Tidak Langsung**

Persamaan III :

Pengaruh tidak langsung  $X_1$  ke  $Y$

$$\text{pyx}_1 Y = (\text{pzx}_1 X_1) * (\text{pyz} Z)$$



Persamaan III :

Pengaruh tidak langsung  $X_2$  ke Y

$$Pyx_2 Y = (pzx_2 X_2) * (pyz Z)$$

Keterangan:

$pzx_1 X_1$  = Hubungan langsung  $X_1$  dengan Z

$pzx_2 X_2$  = Hubungan langsung  $X_2$  dengan Z

$pyx_1 Y$  = Hubungan tidak langsung  $X_1$  dengan Y

$pyx_2 Y$  = Hubungan tidak langsung  $X_2$  dengan Y

$pyz Z$  = Hubungan langsung Z dengan Y

#### 4. Uji Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas (Sugiyono, 2016:284)

Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain. Dalam bahasa sehari-hari adalah kemampuan variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel terikatnya dalam satuan persentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1. Jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Cara menghitung koefisien determinasi yaitu: (Sugiyono, 2016:289)

$$r^2 = (r_{xy})^2$$

Dimana :

$r^2$  = Koefisien Determinan

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi *Product Moment*

Kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam koefisien korelasi. Koefisien korelasi positif terbesar = 1 dan koefisien korelasi negatif terbesar = -1, sedangkan yang terkecil adalah 0. Bila hubungan antara dua variabel atau lebih itu memiliki koefisien korelasi  $-1$  atau  $= -1$ , maka hubungan tersebut sempurna. Jika terdapat  $r = -1$  maka terdapat korelasi negatif sempurna, artinya setiap peningkatan pada variabel tertentu maka terjadi penurunan pada variabel lainnya. Sebaliknya jika didapat  $r = 1$ , maka diperoleh korelasi positif sempurna, artinya ada hubungan yang positif antara variabel, dan kuat atau tidaknya hubungan ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien korelasi, dan koefisien korelasi adalah 0 maka tidak terdapat hubungan.

Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan x terhadap y, maka dapat digunakan pedoman tabel berikut:

Tabel 3.4. Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : (Sugiyono, 2016:287)

Untuk mengetahui kontribusi variabel X terhadap Y, dapat dicari dengan menggunakan rumus koefisien determinasi. Adapun rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

**Keterangan**

**KD** = Nilai Koefisien determinasi

**R<sup>2</sup>** = Koefisien korelasi yang dikuadratkan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT. Dunia Chemical Industries berdiri pada tahun 1976. Perusahaan ini didirikan oleh seorang Indonesia Keturunan Tionghoa yang bernama Ali. Pada awal berdirinya PT. Dunia Chemical Industries, perusahaan ini hanya bergerak di bidang pembuatan foam (busa) untuk memenuhi berbagai permintaan industri furniture, dan untuk berbagai toko yang ada di Kota Medan. Seiring meningkatnya aktivitas perusahaan, dan besarnya peluang pasar di Bidang tempat tidur busa dan Spring Bad, maka pada tahun 1992, PT. Dunia Chemical Industries mulai melakukan produksi tempat tidur busa (*foam bad*), dan pada tahun 1996 mulai melakukan produksi Spring Bad dengan merek dagang OK Land.

Sepeninggalnya pendiri PT. Dunia Chemical Industries yaitu Ali, perusahaan diambil alih oleh anak laki-lakinya, yaitu Chikam. Di bawah kendalinya PT. Dunia Chemical Industries terus berkembang lebih pesat, dengan pangsa pasar yang lebih luas hingga ke seluruh pulau Sumatera, termasuk Kepulauan Riau. Pada tahun 2005 PT. Dunia Chemical Industries menambah jenis barang produksi baru, yaitu Lem. Berbagai Lem yang diproduksi antara lain Lem Pipa, Lem Kuning, Lem Sepatu, dan Lem Serba Guna. PT. Dunia Chemical Industries hanya memiliki sebuah pabrik industri yang terletak di Jalan Sentosa No. 6 Blok 2 Desa Puji Mulyo Kecamatan Sunggal.

## 2. Karakteristik Responden

Penelitian ini mengambil 87 responden sebagai sampel yang merupakan seluruh karyawan PT. Dunia Chemical Industries. Setiap responden diberikan sebuah kuesioner untuk diisi oleh responden. Pada kuesioner terdapat lima pilihan jawaban alternatif untuk setiap pertanyaan mengenai variabel penelitian. Responden dapat memilih salah satu dari jawaban yang disediakan tersebut. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikumpulkan oleh peneliti lalu dicatat untuk kemudian diolah. Dari hasil pengolahan data maka dapat diketahui karakteristik dari responden dan karakteristik jawaban responden untuk setiap pertanyaan.

### a. Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Karakteristik dari jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Frekuensi Karakteristik Jenis Kelamin Responden

<b>Jenis Kelamin</b>		
<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persen (%)</b>
Pria	50	57,5
Wanita	37	42,5
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Ver. 24 (2019)*

Hasil pengolahan SPSS Ver. 24 menunjukkan bahwa dari total 87 responden, terdapat 50 responden atau 57,5% responden berjenis kelamin pria, sedangkan sisanya yaitu 37 responden atau 42,5% responden berjenis kelamin wanita. Sehingga sebagian besar responden berjenis kelamin pria.

### b. Karakteristik Usia Responden

Karakteristik data dari usia responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Frekuensi Karakteristik Usia Responden

<b>Usia Responden</b>		
<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persen (%)</b>
Di Bawah 21 Tahun	13	14,9
21-25 Tahun	16	18,4
26-30 Tahun	15	17,2
31-35 Tahun	13	14,9
36-40 Tahun	11	12,6
41-45 Tahun	10	11,5
Di Atas 45 Tahun	9	10,3
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Ver. 24 (2019)

Hasil pengolahan SPSS Ver. 24 menunjukkan bahwa dari total 87 responden, terdapat 13 responden atau 14,9% responden berusia di bawah 21 tahun, 16 responden atau 18,4% responden berusia di antara 21 sampai 25 tahun, 15 responden atau 17,2% responden berusia 26 sampai 30 tahun, 13 responden atau 14,9% responden berusia di antara 31 sampai 35 tahun, 11 responden atau 12,6% responden berusia di antara 36 sampai 40 tahun, 10 responden atau 11,5% responden berusia di antara 41 sampai 45 tahun dan sisanya 9 responden atau 10,3% responden berusia di atas 45 tahun.

### c. Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik data dari pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Frekuensi Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

<b>Pendidikan Terakhir Responden</b>		
<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persen (%)</b>
SMP Kebawah	10	11,5
SMA/SMK	64	73,6
D3	5	5,7
S1	8	9,2
S2	0	0,0
S3	0	0,0
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Ver. 24 (2019)

Hasil pengolahan SPSS Ver. 24 menunjukkan bahwa dari total 87 responden, terdapat 10 responden atau 11,5% responden berpendidikan terakhir SMP Kebawah, 64 responden atau 73,6% responden berpendidikan terakhir SMA/SMK, 5 responden atau 5,7% responden berpendidikan terakhir D3, 8 responden atau 9,2% responden berpendidikan terakhir S1, dan tidak ada responden yang berpendidikan S2 maupun S3. Sehingga sebagian besar responden berpendidikan SMA/SMK.

#### d. Karakteristik Masa Bekerja Responden

Karakteristik dari masa bekerja responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Frekuensi Karakteristik Masa Bekerja Responden

<b>Masa Bekerja Responden</b>		
<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persen (%)</b>
Kurang dari 1 Tahun	16	18,4
1 - 2 Tahun	14	16,1
3 - 4 Tahun	11	12,6
5 - 6 Tahun	17	19,5
7 - 8 Tahun	12	13,8
Lebih dari 8 Tahun	17	19,5
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.0</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Ver. 24 (2019)*

Hasil pengolahan SPSS Ver. 24 menunjukkan bahwa dari total 87 responden, terdapat 16 responden atau 18,4% responden yang telah bekerja di bawah 1 tahun, 14 responden atau 16,1% responden yang telah bekerja selama 1-2 tahun, 11 responden atau 12,6% responden yang telah bekerja selama 3-4 tahun, 17 responden atau 19,5% responden yang telah bekerja selama 5-6 tahun, 12 responden atau 13,8% responden yang telah bekerja selama 7-8 tahun, dan sisanya terdapat 17 responden atau 19,5% yang telah

bekerja selama lebih dari 8 tahun. Sehingga sebagian besar responden telah bekerja selama 5 - 6 tahun dan lebih dari 8 tahun.

#### e. Karakteristik Status Pernikahan Responden

Karakteristik dari status pernikahan responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Frekuensi Karakteristik Status Pernikahan Responden

<b>Pekerjaan Responden</b>		
<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persen (%)</b>
Gadis/Lajang	22	25,3
Menikah	61	70,1
Janda/Duda	4	4,6
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.0</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Ver. 24 (2019)*

Hasil pengolahan SPSS Ver. 24 menunjukkan bahwa dari total 87 responden, terdapat 22 responden atau 25,3% responden masih berstatus lajang/gadis atau belum menikah, 61 responden atau 70,1% responden berstatus telah menikah, dan sisanya 4 responden atau 4,6% responden berstatus janda/duda. Sehingga sebagian besar responden telah menikah.

### 3. Karakteristik Jawaban Responden

Pernyataan inti pada kuesioner yang diberikan kepada responden terbagi menjadi empat buah variabel, yaitu dua buah variabel bebas yang terdiri dari Pelatihan ( $X_1$ ), dan Penghargaan ( $X_2$ ), sebuah variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ), dan sebuah variabel Intervening yaitu Semangat Kerja ( $Z$ ). setiap variabel terdiri dari beberapa indikator dengan total pernyataan untuk setiap variabel adalah 8 pernyataan.

Setiap pernyataan yang diberikan memiliki lima buah alternatif jawaban yang dipilih salah satunya oleh responden dan diukur dengan menggunakan



skala Likert. Kelima alternatif jawaban yang dimaksud beserta bobot nilai pada skala Likert-nya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Alternatif Jawaban yang Diberikan

No	Jawaban	Simbol	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Ragu-Ragu	R	3
4	Setuju	TS	4
5	Sangat Setuju	STS	5

*Sumber: Sugiyono (2016:168)*

Hasil penyebaran kuesioner mendapatkan berbagai ragam jawaban dari responden, berikut adalah frekuensi jawaban yang diberikan oleh responden untuk setiap pernyataan yang diolah menggunakan aplikasi SPSS.

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Berikut merupakan tabel memuat penilaian dari rata-rata untuk setiap item pertanyaan:

Tabel 4.7. Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden

Rata-Rata	Keterangan
1,00 – 1,80	Tidak Baik
1,81 – 2,60	Kurang Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

*Sumber: (Sugiyono, 2016:216)*

Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

#### a. Variabel Pelatihan ( $X_1$ )

##### 1) Pernyataan $X_{11}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{11}$  untuk variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dengan indikator Instruktur sebagai berikut:

Tabel 4.8. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>11</sub>

Indikator Pernyataan	Instruktur		
	Jawaban	Frekuensi	%
Perusahaan memberikan instruktur yang berkompeten dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan apa yang akan diajarkan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	15	17,2
	Setuju	38	43,7
	Sangat Setuju	29	33,3
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0345</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>11</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 15 orang responden (17,2%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 38 orang responden (43,7%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 29 orang responden (33,3%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan X<sub>11</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0345 yaitu sedikit di atas setuju dengan kesimpulan baik.

## 2) Pernyataan X<sub>12</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>12</sub> untuk variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan indikator Instruktursebagai berikut:

Tabel 4.9. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan  $X_{12}$ 

Indikator Pernyataan	Instruktur		
	Jawaban	Frekuensi	%
Instruktur melatih kami para peserta dengan penuh antusias dan semangat yang tinggi	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	12	13,8
	Setuju	27	31,0
	Sangat Setuju	42	48,3
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,2069</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan  $X_{12}$ . 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 12 orang responden (13,8%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 27 orang responden (31,0%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 42 orang responden (48,3%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan  $X_{12}$  dengan rata-rata jawaban sebesar 4,2069 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

### 3) Pernyataan $X_{13}$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{13}$  untuk variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dengan indikator Peserta sebagai berikut:

Tabel 4.10. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>13</sub>

Indikator Pernyataan	Peserta		
	Jawaban	Frekuensi	%
Para peserta berantusias mengikuti pelatihan dengan penuh semangat	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	13	14,9
	Setuju	36	41,4
	Sangat Setuju	32	36,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0805</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>13</sub>. 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 13 orang responden (14,9%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 36 orang responden (41,4%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 32 orang responden (36,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan X<sub>13</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0805 yaitu sedikit di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 4) Pernyataan X<sub>14</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>14</sub> untuk variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan indikator Peserta sebagai berikut:

Tabel 4.11. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>14</sub>

Indikator Pernyataan	Peserta		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya ingin adanya perkembangan pada diri saya sehingga saya bersemangat untuk ikut serta pelatihan	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	3	3,4
	Ragu-Ragu	19	21,8
	Setuju	28	32,2
	Sangat Setuju	37	42,5
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1379</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>14</sub>. 3 orang responden (3,4%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 19 orang responden (21,8%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 28 orang responden (32,2%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 37 orang responden (42,5%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>14</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1379 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

##### 5) Pernyataan X<sub>15</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>15</sub> untuk variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan indikator Materi sebagai berikut:

Tabel 4.12. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>15</sub>

Indikator Pernyataan	Materi		
	Jawaban	Frekuensi	%
Materi pelatihan sejalan dengan apa yang sebenarnya peserta butuhkan untuk bekerja	Sangat Tidak Setuju	2	2,3
	Tidak Setuju	5	5,7
	Ragu-Ragu	13	14,9
	Setuju	26	29,9
	Sangat Setuju	41	47,1
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1379</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 2 orang responden (2,3%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>15</sub>. 5 orang responden (5,7%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 13 orang responden (14,9%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 26 orang responden (29,9%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 41 orang responden (47,1%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>15</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1379 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 6) Pernyataan X<sub>16</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>16</sub> untuk variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan indikator Metode sebagai berikut:

Tabel 4.13. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>16</sub>

Indikator Pernyataan	Metode		
	Jawaban	Frekuensi	%
Pelatihan yang diberikan perusahaan memiliki metode pelatihan yang tepat	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	10	11,5
	Ragu-Ragu	14	16,1
	Setuju	34	39,1
	Sangat Setuju	29	33,3
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>3,9425</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>16</sub>. 10 orang responden (11,5%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 14 orang responden (16,1%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 34 orang responden (39,1%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 29 orang responden (33,3%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan X<sub>16</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,9425 yaitu sedikit di bawah setuju dengan kesimpulan baik.

#### 7) Pernyataan X<sub>17</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>17</sub> untuk variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan indikator Metode sebagai berikut:

Tabel 4.14. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>17</sub>

Indikator Pernyataan	Metode		
	Jawaban	Frekuensi	%
Dengan metode pelatihan yang diberikan, peserta dengan cepat menguasai materi yang disampaikan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	2	2,3
	Ragu-Ragu	16	18,4
	Setuju	31	35,6
	Sangat Setuju	37	42,5
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1609</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>17</sub>. 2 orang responden (2,3%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 16 orang responden (18,4%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 31 orang responden (35,6%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 37 orang responden (42,5%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>17</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1609 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

### 8) Pernyataan X<sub>18</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>18</sub> untuk variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan indikator Tujuan sebagai berikut:



Tabel 4.15. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>18</sub>

Indikator Pernyataan	Tujuan		
	Jawaban	Frekuensi	%
Pelatihan yang diberikan memiliki tujuan yang sama seperti yang diinginkan perusahaan	Sangat Tidak Setuju	2	2,3
	Tidak Setuju	3	3,4
	Ragu-Ragu	10	11,5
	Setuju	33	37,9
	Sangat Setuju	39	44,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1954</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 2 orang responden (2,3%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>18</sub>. 3 orang responden (3,4%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 10 orang responden (11,5%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 33 orang responden (37,9%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 39 orang responden (44,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>18</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1954 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

## b. Variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>)

### 1) Pernyataan X<sub>21</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>21</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Gaji sebagai berikut:

Tabel 4.16. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>21</sub>

Indikator Pernyataan	Gaji		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya merasa mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	14	16,1
	Setuju	34	39,1
	Sangat Setuju	34	39,1
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1034</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>21</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 14 orang responden (16,1%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 34 orang responden (39,1%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 34 orang responden (39,1%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dan sangat setuju dengan pernyataan X<sub>21</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1034 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

## 2) Pernyataan X<sub>22</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>22</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Gaji sebagai berikut:

Tabel 4.17. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>22</sub>

Indikator Pernyataan	Gaji		
	Jawaban	Frekuensi	%
Setiap tahun terjadi kenaikan gaji yang diberikan perusahaan kepada saya	Sangat Tidak Setuju	2	2,3
	Tidak Setuju	3	3,4
	Ragu-Ragu	19	21,8
	Setuju	24	27,6
	Sangat Setuju	39	44,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0920</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 2 orang responden (2,3%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>22</sub>. 3 orang responden (3,4%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 19 orang responden (21,8%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 24 orang responden (27,6%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 39 orang responden (44,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>22</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0920 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

### 3) Pernyataan X<sub>23</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>23</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Tunjangan Karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.18. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>23</sub>

Indikator Pernyataan	Tunjangan Karyawan		
	Jawaban	Frekuensi	%
Perusahaan memberikan berbagai tunjangan kerajinan di luar gaji bagi saya yang memiliki catatan kehadiran yang baik	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	15	17,2
	Setuju	40	46,0
	Sangat Setuju	28	32,2
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0575</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>23</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 15 orang responden (17,2%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 40 orang responden (46,0%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 28 orang responden (32,2%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan X<sub>23</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0575 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 4) Pernyataan X<sub>24</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>24</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Tunjangan Karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.19. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>24</sub>

Indikator Pernyataan	Tunjangan Karyawan		
	Jawaban	Frekuensi	%
Perusahaan memberikan tunjangan pendidikan, keluarga, atau hari raya yang cukup kepada saya	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	10	11,5
	Setuju	38	43,7
	Sangat Setuju	35	40,2
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1954</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>24</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 10 orang responden (11,5%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 38 orang responden (43,7%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 35 orang responden (40,2%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan X<sub>24</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1954 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

##### 5) Pernyataan X<sub>25</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>25</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Bonus/Insentif sebagai berikut:

Tabel 4.20. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>25</sub>

Indikator Pernyataan	Bonus/Insentif		
	Jawaban	Frekuensi	%
Perusahaan memberikan berbagai bonus dan insentif untuk saya yang bekerja extra (lembur atau dinas keluar kota)	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	3	3,4
	Ragu-Ragu	15	17,2
	Setuju	36	41,4
	Sangat Setuju	33	37,9
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1379</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>25</sub>. 3 orang responden (3,4%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 15 orang responden (17,2%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 36 orang responden (41,4%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 33 orang responden (37,9%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>25</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1379 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 6) Pernyataan X<sub>26</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>26</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Promosi sebagai berikut:

Tabel 4.21. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>26</sub>

Indikator Pernyataan	Promosi		
	Jawaban	Frekuensi	%
Karyawan yang memiliki kinerja yang baik bekesempatan lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	9	10,3
	Setuju	41	47,1
	Sangat Setuju	32	36,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1379</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>26</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 9 orang responden (10,3%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 41 orang responden (47,1%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 32 orang responden (36,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan X<sub>26</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1379 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 7) Pernyataan X<sub>27</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>27</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Promosi sebagai berikut:

Tabel 4.22. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>27</sub>

Indikator Pernyataan	Promosi		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya yakin akan terus mendapatkan peningkatan karir jika semakin lama bekerja di perusahaan ini	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	11	12,6
	Setuju	36	41,4
	Sangat Setuju	36	41,4
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1954</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>27</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 11 orang responden (12,6%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 36 orang responden (41,4%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 36 orang responden (41,4%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dan sangat setuju dengan pernyataan X<sub>27</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1954 di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 8) Pernyataan X<sub>28</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>28</sub> untuk variabel Penghargaan (X<sub>2</sub>) dengan indikator Penghargaan Interpersonal sebagai berikut:



Tabel 4.23. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan X<sub>28</sub>

Indikator Pernyataan	Penghargaan Interpersonal		
	Jawaban	Frekuensi	%
Atasan selalu menghormati dan menghargai setiap karyawan yang ada di perusahaan ini	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	2	2,3
	Ragu-Ragu	8	9,2
	Setuju	30	34,5
	Sangat Setuju	46	52,9
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,3563</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan X<sub>28</sub>. 2 orang responden (2,3%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 8 orang responden (9,2%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 30 orang responden (34,5%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 46 orang responden (52,9%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan X<sub>28</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,3563 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

### c. Variabel Semangat Kerja (Z)

#### 1) Pernyataan Z<sub>1</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Z<sub>1</sub> untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Absensi sebagai berikut:

Tabel 4.24. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan  $Z_1$ 

Indikator Pernyataan	Absensi		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya selalu menjaga kehadiran tepat waktu dalam datang bekerja	Sangat Tidak Setuju	2	2,3
	Tidak Setuju	3	3,4
	Ragu-Ragu	8	9,2
	Setuju	35	40,2
	Sangat Setuju	39	44,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,2184</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 2 orang responden (2,3%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan  $Z_1$ . 3 orang responden (3,4%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 8 orang responden (9,2%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 35 orang responden (40,2%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 39 orang responden (44,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan  $Z_1$  dengan rata-rata jawaban sebesar 4,2184 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

## 2) Pernyataan $Z_2$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan  $Z_2$  untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Absensi sebagai berikut:

Tabel 4.25. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan  $Z_2$ 

Indikator Pernyataan	Absensi		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya tidak pernah mangkir kerja kecuali untuk hal-hal yang sangat emergency	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	17	19,5
	Setuju	33	37,9
	Sangat Setuju	31	35,6
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0230</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan  $Z_2$ . 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 17 orang responden (19,5%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 33 orang responden (37,9%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 31 orang responden (35,6%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan  $Z_2$  dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0230 yaitu sedikit di atas setuju dengan kesimpulan baik.

### 3) Pernyataan $Z_3$

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan  $Z_3$  untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Kerjasama sebagai berikut:

Tabel 4.26. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z<sub>3</sub>

Indikator Pernyataan	Kerjasama		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya bekerja bersama orang-orang yang memiliki kerjasama tim yang baik	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	1	1,1
	Ragu-Ragu	11	12,6
	Setuju	27	31,0
	Sangat Setuju	48	55,2
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,4023</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Z<sub>3</sub>. 1 orang responden (1,1%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 11 orang responden (12,6%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 27 orang responden (31,0%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 48 orang responden (55,2%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Z<sub>3</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,4023 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

#### 4) Pernyataan Z<sub>4</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Z<sub>4</sub> untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Kerjasama sebagai berikut:

Tabel 4.27. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z<sub>4</sub>

Indikator Pernyataan	Kerjasama		
	Jawaban	Frekuensi	%
Rekan kerja saya tidak pernah sungkan untuk memberikan/menawarkan bantuan kepada saya agar pekerjaan lebih cepat selesai	Sangat Tidak Setuju	2	2,3
	Tidak Setuju	5	5,7
	Ragu-Ragu	14	16,1
	Setuju	43	49,4
	Sangat Setuju	23	26,4
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>3,9195</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 2 orang responden (2,3%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Z<sub>4</sub>. 5 orang responden (5,7%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 14 orang responden (16,1%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 43 orang responden (49,4%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 23 orang responden (26,4%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan Z<sub>4</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,9195 yaitu di bawah setuju dengan kesimpulan baik.

##### 5) Pernyataan Z<sub>5</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Z<sub>5</sub> untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.28. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z<sub>5</sub>

Indikator Pernyataan	Kepuasan Kerja		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya miliki saat ini	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	8	9,2
	Ragu-Ragu	9	10,3
	Setuju	43	49,4
	Sangat Setuju	27	31,0
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0230</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Z<sub>5</sub>. 8 orang responden (9,2%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 9 orang responden (10,3%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 43 orang responden (49,4%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 27 orang responden (31,0%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan Z<sub>5</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0230 yaitu sedikit di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 6) Pernyataan Z<sub>6</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Z<sub>6</sub> untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.29. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z<sub>6</sub>

Indikator Pernyataan	Kepuasan Kerja		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya merasa tidak memiliki berbagai tuntutan yang harus diajukan kepada sekolah	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	13	14,9
	Setuju	27	31,0
	Sangat Setuju	41	47,1
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1839</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Z<sub>6</sub>. 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 13 orang responden (14,9%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 27 orang responden (31,0%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 41 orang responden (47,1%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Z<sub>6</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1839 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

### 7) Pernyataan Z<sub>7</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Z<sub>7</sub> untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Kedisiplinan sebagai berikut:

Tabel 4.30. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z<sub>7</sub>

Indikator Pernyataan	Kedisiplinan		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya bekerja sesuai dengan standart kerja yang diberlakukan di perusahaan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	9	10,3
	Setuju	28	32,2
	Sangat Setuju	43	49,4
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,2184</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Z<sub>7</sub>. 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 9 orang responden (10,3%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 28 orang responden (32,2%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 43 orang responden (49,4%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Z<sub>7</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,2184 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

### 8) Pernyataan Z<sub>8</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Z<sub>8</sub> untuk variabel Semangat Kerja (Z) dengan indikator Kedisiplinan sebagai berikut:



Tabel 4.31. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Z<sub>8</sub>

Indikator Pernyataan	Kedisiplinan		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya memahami dan mematuhi segala peraturan yang ditetapkan perusahaan	Sangat Tidak Setuju	3	3,4
	Tidak Setuju	9	10,3
	Ragu-Ragu	17	19,5
	Setuju	37	42,5
	Sangat Setuju	21	24,1
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>3,7356</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 3 orang responden (3,4%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Z<sub>8</sub>. 9 orang responden (10,3%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 17 orang responden (19,5%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 37 orang responden (42,5%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 21 orang responden (24,1%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan Z<sub>8</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 3,7356 yaitu jauh di bawah setuju dengan kesimpulan baik.

#### d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

##### 1) Pernyataan Y<sub>1</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>1</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Quantity of Work* sebagai berikut:

Tabel 4.32. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>1</sub>

Indikator Pernyataan	Quantity of Work		
	Jawaban	Frekuensi	%
Seluruh pekerjaan saya terselesaikan dengan tepat waktu	Sangat Tidak Setuju	2	2,3
	Tidak Setuju	5	5,7
	Ragu-Ragu	11	12,6
	Setuju	42	48,3
	Sangat Setuju	27	31,0
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,0000</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 2 orang responden (2,3%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>1</sub>. 5 orang responden (5,7%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 11 orang responden (12,6%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 42 orang responden (48,3%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 27 orang responden (31,0%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan Y<sub>1</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,0000 yaitu tepat setuju dengan kesimpulan baik.

## 2) Pernyataan Y<sub>2</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>2</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Quality of Work* sebagai berikut:

Tabel 4.33. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>2</sub>

Indikator Pernyataan	Quality of Work		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya tidak akan memberikan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan jika belum memenuhi syarat-syarat dan standart hasil dari perusahaan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	5	5,7
	Ragu-Ragu	11	12,6
	Setuju	22	25,3
	Sangat Setuju	48	55,2
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,2759</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>2</sub>. 5 orang responden (5,7%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 11 orang responden (12,6%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 22 orang responden (25,3%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 48 orang responden (55,2%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>2</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,2759 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

### 3) Pernyataan Y<sub>3</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>3</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Job Knowledge* sebagai berikut:

Tabel 4.34. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>3</sub>

Indikator Pernyataan	Job Knowledge		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya memiliki pengetahuan yang luas terhadap bidang pekerjaan yang dikerjakan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	5	5,7
	Ragu-Ragu	10	11,5
	Setuju	32	36,8
	Sangat Setuju	39	44,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1839</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>3</sub>. 5 orang responden (5,7%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 10 orang responden (11,5%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 32 orang responden (36,8%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 39 orang responden (44,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>3</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1839 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 4) Pernyataan Y<sub>4</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>4</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Creativeness* sebagai berikut:

Tabel 4.35. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>4</sub>

Indikator Pernyataan	Creativeness		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya memiliki banyak kreatifitas yang berupa gagasan atau ide dalam menyelesaikan pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	13	14,9
	Setuju	30	34,5
	Sangat Setuju	37	42,5
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1034</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>4</sub>. 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 13 orang responden (14,9%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 30 orang responden (34,5%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 37 orang responden (42,5%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>4</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1034 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

##### 5) Pernyataan Y<sub>5</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>5</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Cooperative* sebagai berikut:

Tabel 4.36. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>5</sub>

Indikator Pernyataan	Cooperative		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya memiliki kerja sama tim yang baik sehingga memudahkan penyelesaian pekerjaan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	4	4,6
	Ragu-Ragu	13	14,9
	Setuju	25	28,7
	Sangat Setuju	44	50,6
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,2299</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2018)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>5</sub>. 4 orang responden (4,6%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 13 orang responden (14,9%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 25 orang responden (28,7%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 44 orang responden (50,6%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>5</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,2299 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

#### 6) Pernyataan Y<sub>6</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>6</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Dependability* sebagai berikut:

Tabel 4.37. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>6</sub>

<b>Indikator</b>	<b>Dependability</b>		
	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>
Saya merupakan seseorang yang dapat dipercaya dan diandalkan atasan jika diberikan tugas dengan tidak pernah mengecewakan	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	5	5,7
	Ragu-Ragu	11	12,6
	Setuju	31	35,6
	Sangat Setuju	40	46,0
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,2184</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2018)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>6</sub>. 5 orang responden (5,7%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 11 orang responden (12,6%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 31 orang responden (35,6%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 40 orang responden (46,0%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>6</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,2184 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 7) Pernyataan Y<sub>7</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>7</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Initiative* sebagai berikut:

Tabel 4.38. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>7</sub>

Indikator Pernyataan	Initiative		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya dengan senang hati menerima berbagai tugas baru yang belum pernah dikerjakan untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman dalam bekerja	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Tidak Setuju	3	3,4
	Ragu-Ragu	8	9,2
	Setuju	27	31,0
	Sangat Setuju	49	56,3
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,4023</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2018)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 0 orang responden (0,0%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>7</sub>. 3 orang responden (3,4%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 8 orang responden (9,2%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 27 orang responden (31,0%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 49 orang responden (56,3%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>7</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,4023 yaitu jauh di atas setuju dengan kesimpulan sangat baik.

#### 8) Pernyataan Y<sub>8</sub>

Hasil penyebaran kuesioner terhadap 87 responden memberikan frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>8</sub> untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan indikator *Personal Qualities* sebagai berikut:



Tabel 4.39. Frekuensi Jawaban dari Pernyataan Y<sub>8</sub>

Indikator Pernyataan	Personal Qualities		
	Jawaban	Frekuensi	%
Saya memiliki kepribadian yang tepat seperti yang diharapkan perusahaan	Sangat Tidak Setuju	1	1,1
	Tidak Setuju	6	6,9
	Ragu-Ragu	10	11,5
	Setuju	31	35,6
	Sangat Setuju	39	44,8
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,1609</b>	

Sumber : Data Diolah SPSS (2018)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dari 87 responden yang diberikan kuesioner, terdapat 1 orang responden (1,1%) yang memberikan jawaban bahwa responden sangat tidak setuju (STS) dengan pernyataan Y<sub>8</sub>. 6 orang responden (6,9%) memberikan jawaban bahwa responden tidak setuju (TS), 10 orang responden (11,5%) dari responden memberikan jawaban bahwa responden ragu-ragu (R), 31 orang responden (35,6%) memberikan jawaban bahwa responden setuju (S), dan sisanya sebanyak 39 orang responden (44,8%) memberikan jawaban bahwa responden sangat setuju (SS). Sehingga dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan pernyataan Y<sub>8</sub> dengan rata-rata jawaban sebesar 4,1609 yaitu di atas setuju dengan kesimpulan baik.

#### 4. Uji Kualitas Data

Setelah data berhasil dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, maka data tersebut terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data, untuk mengetahui tingkat kevalidan dan keandalan kuesioner yang digunakan. Dengan pengujian ini akan diketahui kualitas data yang didapatkan apakah

layak digunakan untuk uji asumsi klasik berdasarkan tingkat validitas dan keandalannya. Berikut adalah uji validitas dan uji reliabilitas yang dilakukan:

#### **a. Uji Validitas**

Tahap pertama dalam pengujian kualitas data adalah uji validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Valid memiliki arti bahwa instrumen/kuesioner yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas dalam penelitian ini ingin mengukur apakah pernyataan yang ada dalam kuesioner yang sudah peneliti buat sudah dapat mengukur apa yang ingin diteliti oleh peneliti.

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir pernyataan pada kuesioner yang kepada responden, maka diperlukan uji validitas untuk setiap pernyataan tersebut.

Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau  $r_{hitung}$  dari variabel penelitian dengan nilai  $r_{tabel}$ , di mana :

1. Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pernyataan tersebut valid atau sah.
2. Bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pernyataan tersebut tidak valid atau sah.

Tetapi, banyak peneliti yang memilih membandingkan nilai korelasi atau  $r_{hitung}$  dengan  $r_{kritis}$  jika  $r_{kritis}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Hal ini bertujuan agar setiap butir pernyataan benar-benar terjamin kevaliditasnya. Nilai dari  $r_{kritis}$  adalah sebesar 0,3. Oleh karena itu, jika  $r_{tabel}$  lebih kecil dari 0,3, maka  $r_{hitung}$  dibandingkan dengan  $r_{kritis}$ . Sebaliknya jika  $r_{tabel}$  lebih besar dari 0,3 maka

$r_{hitung}$  dibandingkan dengan  $r_{tabel}$ . Aturan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Bila  $r_{tabel} < r_{kritis}$  dan  $r_{hitung} > r_{kritis}$ , maka butir pernyataan tersebut valid atau sah.
2. Bila  $r_{tabel} < r_{kritis}$  dan  $r_{hitung} < r_{kritis}$ , maka butir pernyataan tersebut tidak valid atau sah.

$r_{tabel}$  dapat dicari menggunakan tabel r. dimana dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 87 buah sampel, maka nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh melalui tabel r *product moment pearson* dengan df (*degree of freedom*).

Rumus untuk mencari nilai df adalah:

$$df = n - k$$

dimana n = jumlah sampel data dan k = jumlah variabel. Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 87 buah, sehingga n = 87. Penelitian ini menggunakan 4 buah variabel bebas (1 terikat, 2 bebas, dan 1 intervening) sehingga k = 4. Oleh karena itu:

$$df = n - k = 87 - 4 = 83$$

Dengan nilai df sebesar 83, maka akan didapatkan nilai  $r_{tabel}$  dengan melihat tabel r sebesar 0,1796. Mengingat  $0,1796 < 0,3$  atau  $r_{tabel} < r_{kritis}$ .

Maka  $r_{hitung}$  akan dibandingkan dengan  $r_{kritis}$ .

$r_{hitung}$  dari hasil pengujian dengan SPSS dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Correlation* pada tabel hasil pengujian validitas dengan bantuan aplikasi SPSS yang ada pada lampiran.

Hasil perbandingan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{kritis}$  untuk menentukan validitas atau kelayakan pada setiap butir pernyataan untuk masing-masing variabel bebas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.40. Hasil Validitas untuk Variabel Pelatihan ( $X_1$ )

Item ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{11}$	0,444	0,3	Valid
2	$X_{12}$	0,444	0,3	Valid
3	$X_{13}$	0,408	0,3	Valid
4	$X_{14}$	0,498	0,3	Valid
5	$X_{15}$	0,444	0,3	Valid
6	$X_{16}$	0,454	0,3	Valid
7	$X_{17}$	0,516	0,3	Valid
8	$X_{18}$	0,582	0,3	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah valid.

Tabel 4.41. Hasil Validitas untuk Variabel Penghargaan ( $X_2$ )

Item ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{21}$	0,588	0,3	Valid
2	$X_{22}$	0,334	0,3	Valid
3	$X_{23}$	0,633	0,3	Valid
4	$X_{24}$	0,749	0,3	Valid
5	$X_{25}$	0,639	0,3	Valid
6	$X_{26}$	0,449	0,3	Valid
7	$X_{27}$	0,481	0,3	Valid
8	$X_{28}$	0,689	0,3	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah valid.

Tabel 4.42. Hasil Validitas untuk Variabel Semangat Kerja (Z)

Item ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$Z_1$	0,789	0,3	Valid
2	$Z_2$	0,424	0,3	Valid
3	$Z_3$	0,734	0,3	Valid
4	$Z_4$	0,527	0,3	Valid
5	$Z_5$	0,339	0,3	Valid
6	$Z_6$	0,576	0,3	Valid
7	$Z_7$	0,405	0,3	Valid
8	$Z_8$	0,561	0,3	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Semangat Kerja (Z) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah valid.

Tabel 4.43. Hasil Validitas untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$Y_1$	0,546	0,3	Valid
2	$Y_2$	0,616	0,3	Valid
3	$Y_3$	0,503	0,3	Valid
4	$Y_4$	0,488	0,3	Valid
5	$Y_5$	0,442	0,3	Valid
6	$Y_6$	0,395	0,3	Valid
7	$Y_7$	0,440	0,3	Valid
8	$Y_8$	0,763	0,3	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah valid.

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pernyataan yang digunakan pada kuesioner untuk setiap variabel lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan pada kuesioner

terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Tahap kedua dalam uji kualitas data adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan telah bersifat reliabel atau andal dalam mengukur apa yang hendak diukur. Reliabilitas atau keandalan merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pernyataan, atau dilakukan secara individual dari setiap butir pernyataan. Jika nilai *Cronbach's alpha*  $> 0,70$  maka dikatakan butir pernyataan tersebut telah reliabel atau andal.

Reliabilitas hasil pengolahan data menggunakan SPSS dari setiap butir pernyataan pada kuesioner yang telah diberikan kepada responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* pada hasil uji validitas yang disertakan sebelumnya. Jika nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted*  $> 0.7$  maka butir pernyataan telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel atau andal.

Pengambilan keputusan reliabilitas dari setiap butir pernyataan berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.44. Hasil Reliabilitas untuk Variabel Pelatihan ( $X_1$ )

Item	Simbol	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha Minimal</i>	Keterangan
1	$X_{11}$	0,929	0,7	Reliabel
2	$X_{12}$	0,929	0,7	Reliabel
3	$X_{13}$	0,930	0,7	Reliabel
4	$X_{14}$	0,929	0,7	Reliabel
5	$X_{15}$	0,930	0,7	Reliabel
6	$X_{16}$	0,929	0,7	Reliabel
7	$X_{17}$	0,929	0,7	Reliabel
8	$X_{18}$	0,928	0,7	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah reliabel.

Tabel 4.45. Hasil Reliabilitas untuk Variabel Penghargaan ( $X_2$ )

Item	Simbol	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha Minimal</i>	Keterangan
1	$X_{21}$	0,928	0,7	Reliabel
2	$X_{22}$	0,931	0,7	Reliabel
3	$X_{23}$	0,927	0,7	Reliabel
4	$X_{24}$	0,926	0,7	Reliabel
5	$X_{25}$	0,927	0,7	Reliabel
6	$X_{26}$	0,929	0,7	Reliabel
7	$X_{27}$	0,929	0,7	Reliabel
8	$X_{28}$	0,927	0,7	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah reliabel.

Tabel 4.46. Hasil Reliabilitas untuk Variabel Semangat Kerja (Z)

Item	Simbol	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha Minimal</i>	Keterangan
1	Z <sub>1</sub>	0,925	0,7	Reliabel
2	Z <sub>2</sub>	0,930	0,7	Reliabel
3	Z <sub>3</sub>	0,927	0,7	Reliabel
4	Z <sub>4</sub>	0,928	0,7	Reliabel
5	Z <sub>5</sub>	0,931	0,7	Reliabel
6	Z <sub>6</sub>	0,928	0,7	Reliabel
7	Z <sub>7</sub>	0,930	0,7	Reliabel
8	Z <sub>8</sub>	0,928	0,7	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Semangat Kerja (Z) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah reliabel.

Tabel 4.47. Hasil Reliabilitas untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Simbol	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha Minimal</i>	Keterangan
1	Y <sub>1</sub>	0,928	0,7	Reliabel
2	Y <sub>2</sub>	0,927	0,7	Reliabel
3	Y <sub>3</sub>	0,929	0,7	Reliabel
4	Y <sub>4</sub>	0,929	0,7	Reliabel
5	Y <sub>5</sub>	0,929	0,7	Reliabel
6	Y <sub>6</sub>	0,930	0,7	Reliabel
7	Y <sub>7</sub>	0,929	0,7	Reliabel
8	Y <sub>8</sub>	0,925	0,7	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan telah reliabel.

Hasil uji reliabilitas secara bersama-sama untuk seluruh item pertanyaan yang diuji simultan dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.48. Hasil Reliabilitas untuk secara Bersama-Sama

<b>Reliability Statistics</b>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,931	32

*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel bebas dapat dilihat bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha if Item Deleted* untuk setiap pertanyaan pada variabel bebas lebih besar dari 0,7 sehingga disimpulkan reliabel. Nilai dari *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pertanyaan secara bersama-sama sebesar 0,932 di mana nilai ini juga lebih besar dari 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan yang diberikan kepada responden melalui kuesioner yang terdiri dari 32 item pernyataan dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik.

## 5. Uji Asumsi Klasik

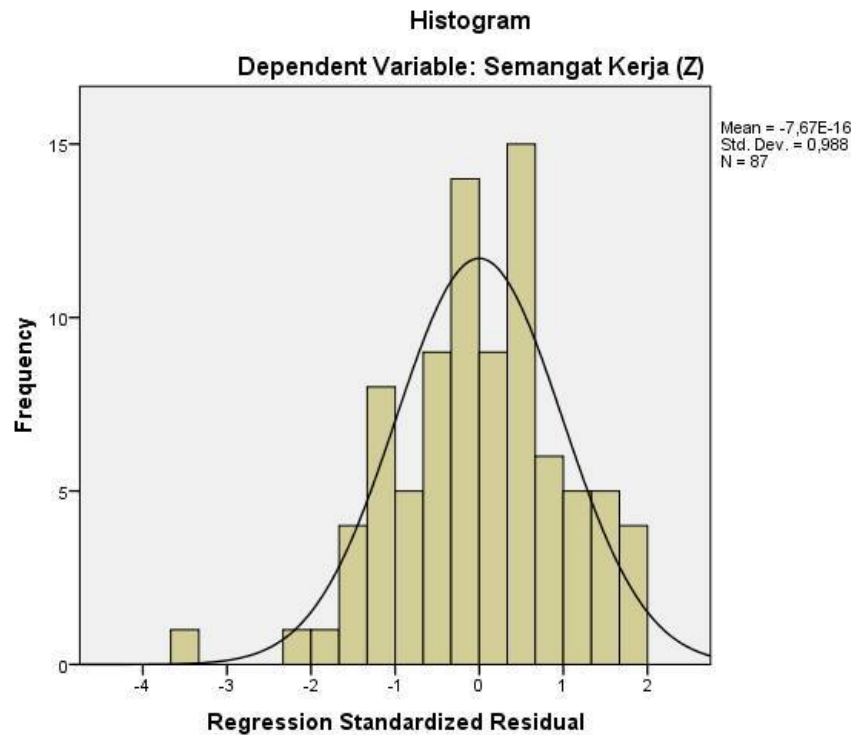
### a. Uji Normalitas Data

Dalam uji asumsi klasik, normalitas data terlebih dahulu dilakukan terhadap data yang digunakan. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki residual data yang berdistribusi secara normal.

Terdapat beberapa teknik pengujian normalitas yang dapat dilakukan. Pada penelitian ini, pengujian normalitas menggunakan pendekatan grafik yang terdiri dari grafik Historgam dan P-P Plot serta pendekatan statistik yaitu Uji Kolgomorov-Smirnov.

### 1) Pendekatan Grafik

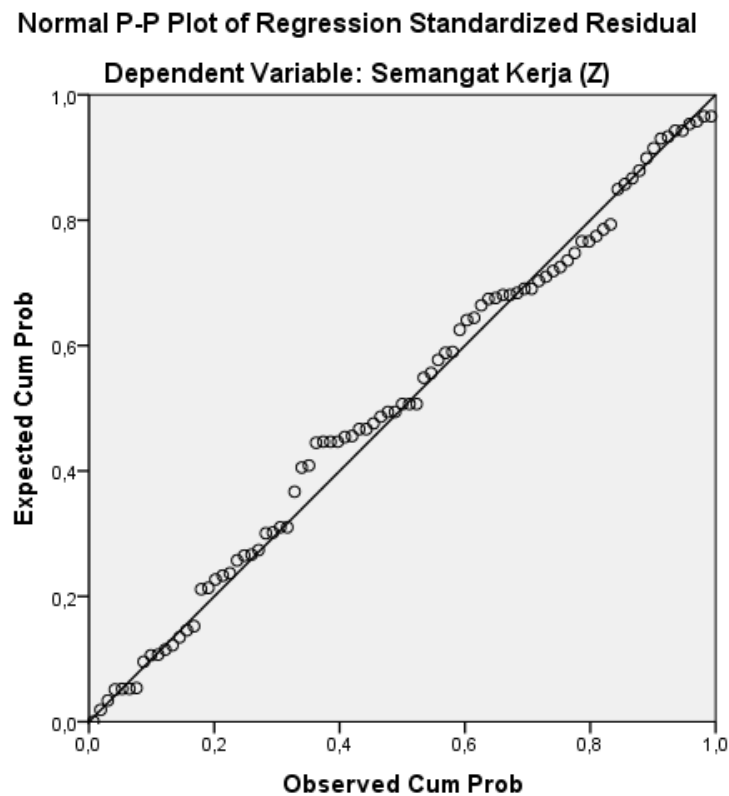
Normalitas data dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dapat dilihat pada histogram berikut:



Gambar 4.1. Grafik Histogram dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$   
Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Histogram hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa histogram memiliki grafik yang memiliki kecembungan ditengah. Selain itu, grafik juga memiliki bentuk seperti lonceng dan tidak miring ke kiri maupun ke kanan. Hal ini mengindikasikan bahwa residual data telah berdistribusi secara normal.

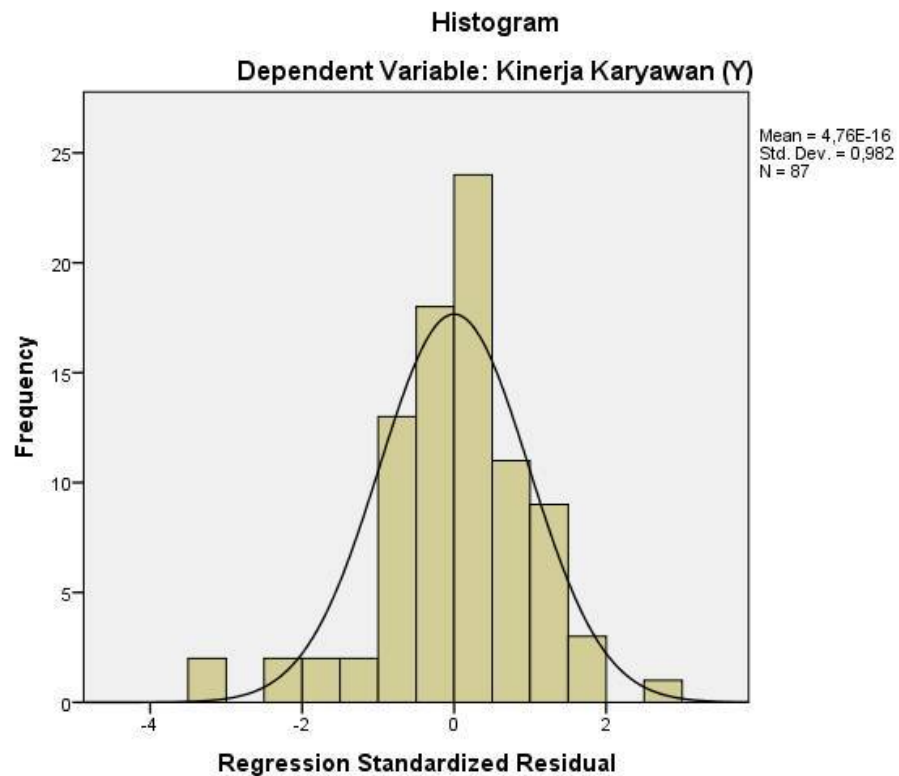
Sedangkan normalitas data dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dapat dilihat pada grafik P-P Plot berikut:



Gambar 4.2. Grafik P-P Plot dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z  
 Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Gambar P-P Plot di atas menunjukkan bahwa penyebaran data yang berjumlah 87 titik data menyebar di sekitar sumbu diagonal Semangat Kerja (Z), data menyebar dan mengikuti sumbu diagonal secara konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa data telah berdistribusi secara normal.

Normalitas data dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada histogram berikut:

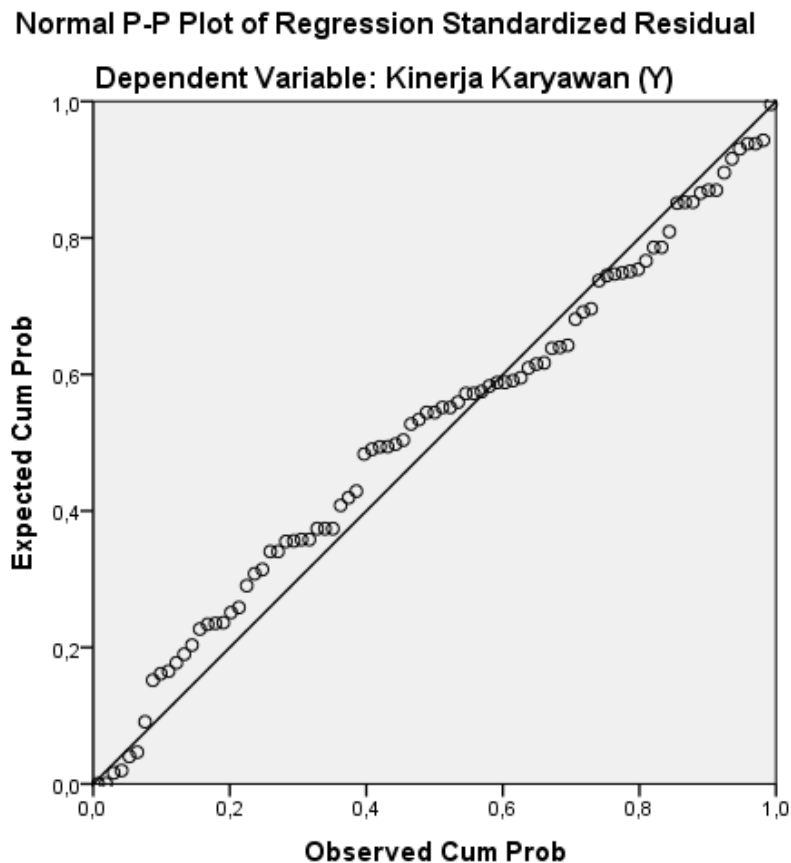


Gambar 4.3. Grafik Histogram dari  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$

*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Histogram hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa histogram memiliki grafik yang memiliki kecembungan ditengah. Selain itu, grafik juga memiliki bentuk seperti lonceng dan tidak miring ke kiri maupun ke kanan. Hal ini mengindikasikan bahwa residual data telah berdistribusi secara normal.

Sedangkan normalitas data dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada grafik P-P Plot berikut:



Gambar 4.4. Grafik P-P Plot dari  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$   
*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Gambar P-P Plot di atas menunjukkan bahwa penyebaran data yang berjumlah 87 titik data menyebar di sekitar sumbu diagonal Kinerja Karyawan ( $Y$ ), data menyebar dan mengikuti sumbu diagonal secara konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa data telah berdistribusi secara normal.

## 2) Pendekatan Statistik

Untuk memberikan kepastian apakah data telah terdistribusi secara normal atau tidak, maka uji normalitas dapat dilanjutkan dengan menggunakan pengujian analisis statistik menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hal ini dilakukan karena peneliti terkadang sering tertipu dengan bentuk histogram dan P-P Plot yang seolah-olah normal, padahal

tidak normal. Begitu juga sebaliknya, peneliti terkadang tertipu dengan histogram dan P-P Plot yang seolah-olah tidak normal tetapi ternyata normal. Oleh karena itu,

Pedoman pengambilan keputusan dengan uji Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $< 0,05$ , maka distribusi data adalah tidak normal,
2. Jika nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi data adalah normal

Hasil uji normalitas data dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dengan Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.49. Normalitas Data dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		87
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	3,22264417
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,088
	<i>Positive</i>	0,043
	<i>Negative</i>	-0,088
<i>Test Statistic</i>		0,088
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		<b>0,093<sup>c</sup></b>
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		
<i>c. Lilliefors Significance Correction.</i>		
<i>d. This is a lower bound of the true significance.</i>		

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,093. Nilai signifikan ini dapat

dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05. Sehingga berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, hubungan dari Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) telah berdistribusi secara normal.

Hasil uji normalitas data dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dengan Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.50. Normalitas Data dari  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$  dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		87
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	2,56886246
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,092
	<i>Positive</i>	0,056
	<i>Negative</i>	-0,092
<i>Test Statistic</i>		0,092
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		<b>0,065<sup>c</sup></b>
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		
<i>c. Lilliefors Significance Correction.</i>		

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,065. Nilai signifikan ini dapat dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05. Sehingga berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, hubungan dari Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan telah berdistribusi secara normal.

Oleh karena itu, berdasarkan uji normalitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang digunakan baik hubungan  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$  serta hubungan  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$  telah terdistribusi secara normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Tahap selanjutnya setelah uji normalitas adalah uji multikolinearitas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value*  $> 0,10$  dan  $VIF < 10$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.51. Hasil Uji Multikolinearitas dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	<i>(Constant)</i>		
	Pelatihan ( $X_1$ )	<b>0,536</b>	<b>1,867</b>
	Penghargaan ( $X_2$ )	<b>0,536</b>	<b>1,867</b>
a. <i>Dependent Variable: Semangat Kerja (Z)</i>			

*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Hasil uji multikolinearitas di atas menunjukkan bahwa variabel Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,536 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 1,867 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan ( $X_1$ ) terbebas dari masalah Multikolinearitas.



Variabel Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,536 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF 1,867 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Penghargaan ( $X_2$ ) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

Uji Multikolinieritas dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.52. Hasil Uji Multikolinearitas dari  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Z$  terhadap  $Y$

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	VIF
1	<i>(Constant)</i>		
	Pelatihan ( $X_1$ )	<b>0,531</b>	<b>1,884</b>
	Penghargaan ( $X_2$ )	<b>0,337</b>	<b>2,966</b>
	Semangat Kerja ( $Z$ )	<b>0,435</b>	<b>2,301</b>
a. <i>Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)</i>			

*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Hasil uji multikolinearitas di atas menunjukkan bahwa variabel Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,531 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 1,884 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan ( $X_1$ ) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

Variabel Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,337 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar 2,966 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Penghargaan ( $X_2$ ) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

Variabel Semangat Kerja ( $Z$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,435 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF sebesar

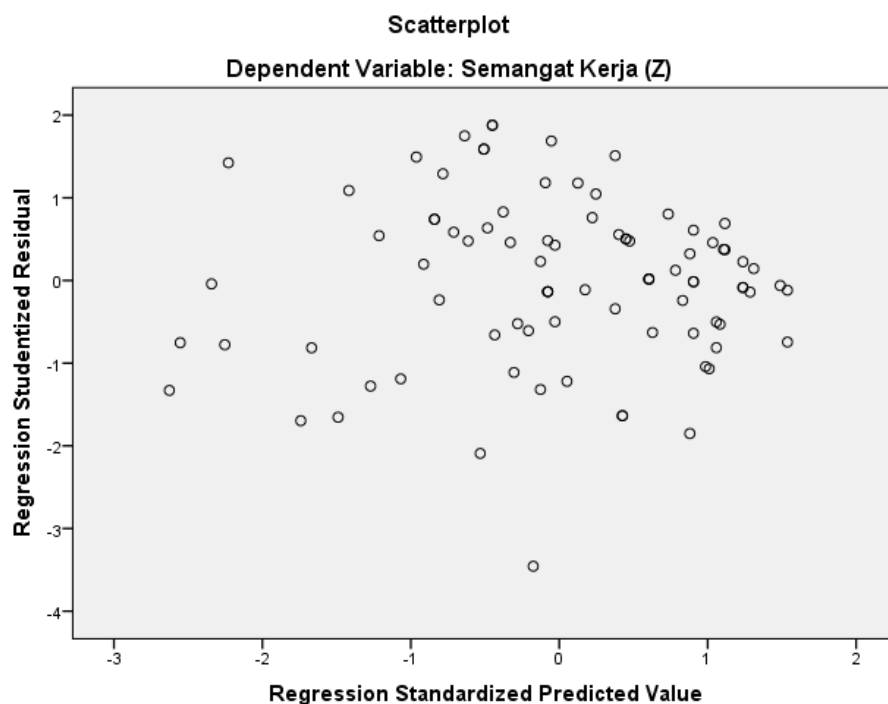
2,301 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Semangat Kerja ( $Z$ ) terbebas dari masalah Multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Gejala heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Apabila data yang berbentuk titik-titik tidak membentuk suatu pola dan menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol, maka model regresi tidak terkena heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas hubungan dari Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dengan gambar *scatterplot* ditunjukkan pada gambar berikut:

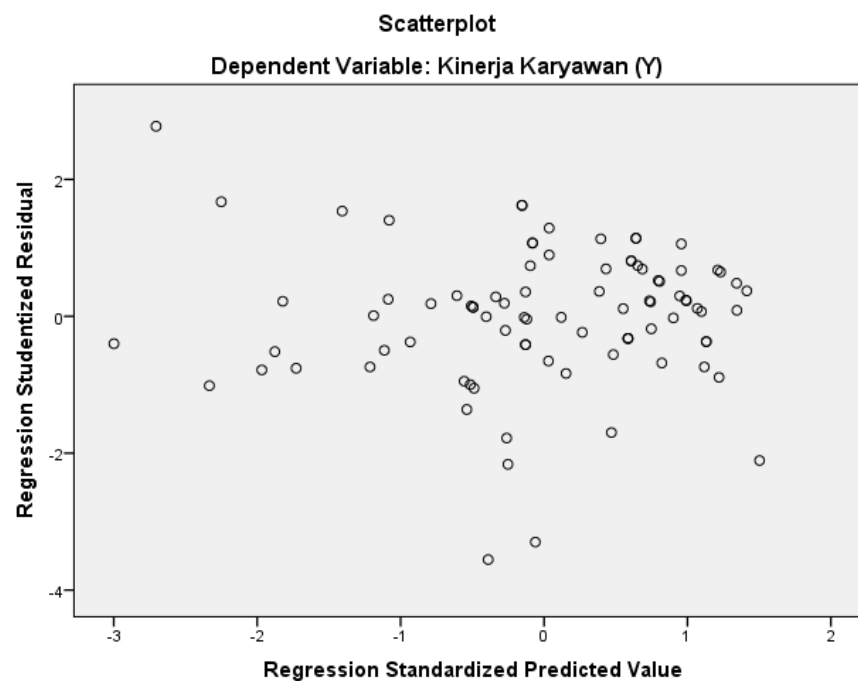


Gambar 4.5. Hasil Uji Heteroskedastisitas dari  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Gambar *scatterplot* di atas menunjukkan bahwa titik-titik data yang berjumlah 87 buah titik data menyebar secara acak di atas maupun dibawah garis 0 pada sumbu Y, selain itu titik-titik data juga tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ).

Hasil uji heteroskedastisitas hubungan dari Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dengan gambar *scatterplot* ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.6. Hasil Uji Heteroskedastisitas dari  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$   
*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Gambar *scatterplot* di atas menunjukkan bahwa titik-titik data yang berjumlah 87 buah titik data menyebar secara acak di atas maupun dibawah garis 0 pada sumbu Y, selain itu titik-titik data juga tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi

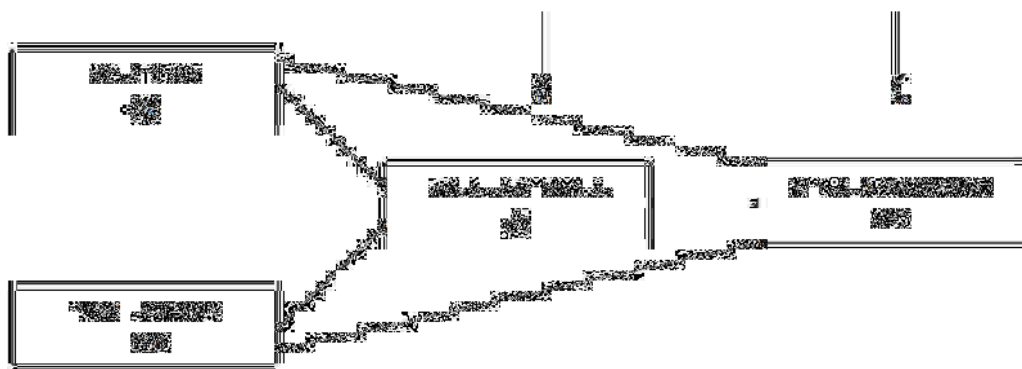
heteroskedastisitas pada model regresi dari hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ). terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ )

## 6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori Ghazali (2015: 139).

*Path analysis* memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel dan setiap nilai pmenggambarkan jalur dan koefisien jalur. Tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terhadap beberapa variabel lainnya sebagai variabel akibat Ghazali (2015:140).

Model jalur dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.7. Model Jalur Penelitian

Sumber: Oleh Penulis (2019)

Berdasarkan gambar model jalur pada gambar di atas diajukan hubungan bahwa Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki hubungan langsung terhadap Semangat Kerja karyawan ( $Z$ ), tetapi baik Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) juga memiliki hubungan tidak langsung melalui Semangat Kerja karyawan ( $Z$ ) ke Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $Z$  terhadap  $Y$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_1$  terhadap  $Z$  dengan nilai beta  $Z$  terhadap  $Y$ . Sedangkan pengaruh total yang diberikan  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung. Begitu juga dengan  $X_2$ , pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $Z$  terhadap  $Y$  adalah perkalian antara nilai beta  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan nilai beta  $Z$  terhadap  $Y$ . Sedangkan pengaruh total yang diberikan  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung.

#### a. Pengaruh Langsung

##### 1) Jalur Model I

Jalur model 1 merupakan jalur dari variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ). Sehingga disini akan dicari pengaruh langsung dari variabel Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dapat dilihat pada persamaan berikut:

$$Z = \text{pzx}_1 X_1 + \text{pzx}_2 X_2 + e_1$$

Keterangan:

$Z$  = Semangat Kerja ( $Z$ )

$\text{pzx}_1 X_1$  = Hubungan langsung  $X_1$  dengan  $Z$

$\text{pzx}_2 X_2$  = Hubungan langsung  $X_2$  dengan  $Z$

$e_1$  = *Error term* (Kesalahan penduga) Persamaan I

Hasil regresi dari Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.53. Hasil Regresi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$ 

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	Sig.	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			
1	(Constant)	4,956	2,783		1,781	0,079
	Pelatihan ( $X_1$ )	0,089	0,103	<b>0,086</b>	0,871	0,386
	Penghargaan ( $X_2$ )	0,746	0,106	<b>0,691</b>	7,032	0,000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja ( $Z$ )

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Besar pengaruh langsung dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficients* Beta, sedangkan tingkat signifikan dapat dilihat pada Sig. Berdasarkan hasil regresi pada tabel di atas, maka dapat dituliskan persamaan berikut:

$$Z = \text{pzx}_1 X_1 + \text{pzx}_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,086 X_1 + 0,691 X_2 + e_1$$

Interpretasi dari hasil regresi pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan ( $X_1$ ) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,086 dengan nilai signifikan sebesar 0,386. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05 sehingga secara langsung Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ).
2. Penghargaan ( $X_2$ ) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,691 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ).

Besar hubungan Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) didapatkan dari hasil uji determinasi pada tabel berikut:

Tabel. 4.54. Besar Hubungan  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Z$

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,752 <sup>a</sup>	<b>0,565</b>	0,555	3,26078
a. <i>Predictors: (Constant), Penghargaan (<math>X_2</math>), Pelatihan (<math>X_1</math>)</i>				
b. <i>Dependent Variable: Semangat Kerja (<math>Z</math>)</i>				

*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Besar hubungan Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) dapat dilihat dari nilai *R square* pada tabel di atas. Nilai *R square* menunjukkan angka 0,565, sehingga Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) memberikan kontribusi atau sumbangan sebesar 56,5% terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ).

Tingkat keeratan Pelatihan ( $X_1$ ) dan Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) adalah erat. Hal ini ditandai dengan nilai *R* sebesar 0,752 dimana nilai ini berada pada range nilai 0,6 – 0,8 yang mengindikasikan hubungan yang erat.

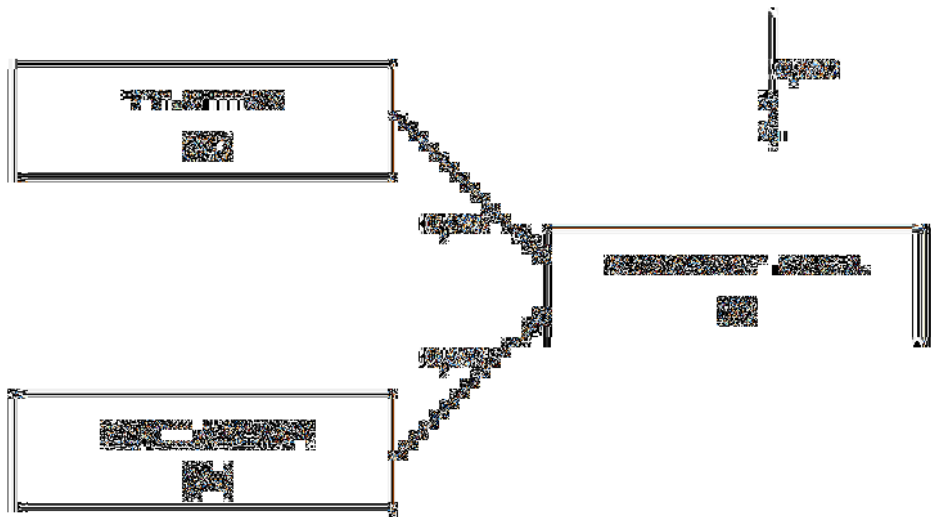
Nilai  $e_1$  atau *error term* dari persamaan pertama didapatkan dengan persamaan:

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

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,565}$$

$$e_1 = 0,659$$

Hasil analisis Jalur Model I dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar. 4.8. Hasil Analisis Jalur Model I

Sumber : Data Diolah (2019)

## 2) Jalur Model II

Jalur model 1 merupakan jalur dari variabel Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Sehingga disini akan dicari pengaruh langsung dari variabel Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada persamaan berikut:

$$Y = \text{pyx}_1 X_1 + \text{pyx}_2 X_2 + \text{pyz} Z + e_2$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)

$\text{pyx}_1 X_1$  = Hubungan langsung  $X_1$  dengan  $Y$

$\text{pyx}_2 X_2$  = Hubungan langsung  $X_2$  dengan  $Y$

$\text{pyz} Y$  = Hubungan langsung  $Z$  dengan  $Y$

$e_2$  = *Error term* (Kesalahan penduga) Persamaan II

Hasil regresi dari Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.55. Hasil Regresi  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$ 

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	Sig.	
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			
1	(Constant)	3,137	2,273		1,380	0,171
	Pelatihan ( $X_1$ )	0,172	0,083	<b>0,173</b>	2,082	0,040
	Penghargaan ( $X_2$ )	0,440	0,107	<b>0,429</b>	4,099	0,000
	Semangat Kerja ( $Z$ )	0,310	0,087	<b>0,326</b>	3,543	0,001

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)*

Sumber : Data Diolah SPSS (2019)

Besar pengaruh langsung dapat dilihat pada nilai *Standardized Coefficients* Beta, sedangkan tingkat signifikan dapat dilihat pada Sig. Berdasarkan hasil regresi pada tabel di atas, maka dapat dituliskan persamaan berikut:

$$Y = \text{pyx}_1 X_1 + \text{pyx}_2 X_2 + \text{pyz} Z + e_2$$

$$Y = 0,173 X_1 + 0,429 X_2 + 0,326 Z + e_2$$

Interpretasi dari hasil regresi pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan ( $X_1$ ) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,173 dengan nilai signifikan sebesar 0,040. Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
2. Penghargaan ( $X_2$ ) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,429 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

3. Semangat Kerja (Z) secara langsung memiliki pengaruh sebesar 0,326 dengan nilai signifikan sebesar 0,001. Nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 sehingga secara langsung Semangat Kerja (Z) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Besar hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan dari hasil uji determinasi pada tabel berikut:

Tabel. 4.56. Besar Hubungan  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Z terhadap Y

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,833 <sup>a</sup>	<b>0,694</b>	0,683	2,61488
a. <i>Predictors: (Constant), Semangat Kerja (Z), Penghargaan (<math>X_2</math>), Pelatihan (<math>X_1</math>)</i>				
b. <i>Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)</i>				

*Sumber : Data Diolah SPSS (2019)*

Besar hubungan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai *R square* pada tabel di atas. Nilai *R square* menunjukkan angka 0,694, sehingga Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja (Z) memberikan kontribusi atau sumbangan sebesar 69,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tingkat keeratan Pelatihan ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah erat. Hal ini ditandai dengan nilai R sebesar 0,833 dimana nilai ini berada pada range nilai 0,8 – 0,99 yang mengindikasikan hubungan yang sangat erat.

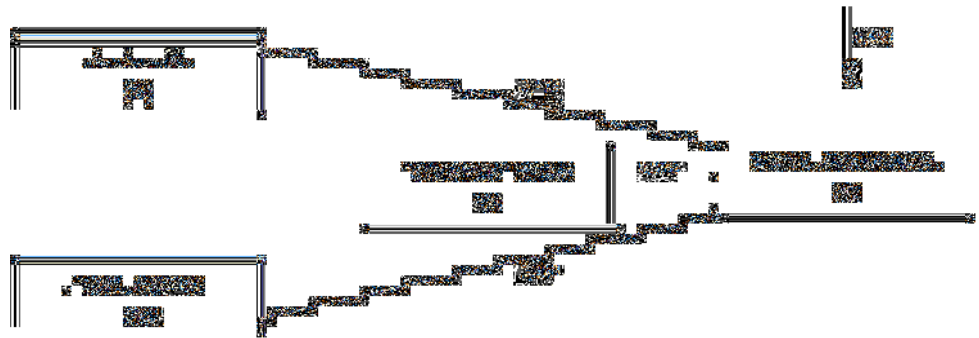
Nilai  $e_2$  atau *error term* dari persamaan kedua didapatkan dengan persamaan:

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,694}$$

$$e_2 = 0,553$$

Hasil analisis Jalur Model I dapat dilihat pada gambar berikut:

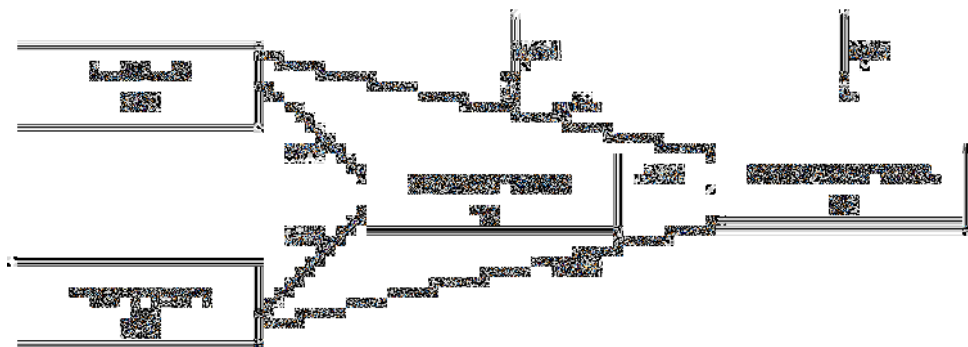


Gambar. 4.9. Hasil Analisis Jalur Model II

*Sumber : Data Diolah (2019)*

#### b. Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung terhadap jalur model I dan jalur model II, maka didapatkan nilai dari pengaruh langsung terhadap model penelitian sebagai berikut:



Gambar 4.10. Hasil Analisis Pengaruh langsung

*Sumber : Data Diolah (2019)*

### 1) Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ terhadap Y

Pengaruh tidak langsung dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dicari menggunakan persamaan berikut:

$$py_{x_1} Y = (pz_{x_1} X_1) * (pyz Z)$$

Keterangan:

$py_{x_1} Y$  = Hubungan tidak langsung  $X_1$  dengan Y

$pz_{x_1} X_1$  = Hubungan langsung  $X_1$  dengan Z

$pyz Z$  = Hubungan langsung Z dengan Y

Berdasarkan persamaan tersebut, maka didapatkan:

$$py_{x_1} Y = (pz_{x_1} X_1) * (pyz Z)$$

$$py_{x_1} Y = (0,086) * (0,326)$$

$$py_{x_1} Y = 0,028$$

Sehingga pengaruh tidak langsung dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja (Y) sebesar 0,028.

Pengaruh total dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Semangat Kerja (Z) dapat dihitung dengan persamaan:

$$\text{Total } X_1 \text{ ke Y} = \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}$$

$$\text{Total } X_1 \text{ ke Y} = 0,173 + 0,028$$

$$\text{Total } X_1 \text{ ke Y} = 0,201$$

Sehingga total pengaruh dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,201.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa pengaruh tidak langsung sebesar 0,028 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,173. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada

pengaruh langsung, sehingga secara tidak langsung Pelatihan ( $X_1$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Semangat Kerja (Z).

## 2) Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ terhadap Y

Pengaruh tidak langsung dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dicari menggunakan persamaan berikut:

$$Py_{X_2} Y = (pz_{X_2} X_2) * (pyz Z)$$

Keterangan:

$py_{X_2} Y$  = Hubungan tidak langsung  $X_2$  dengan Y

$pz_{X_2} X_1$  = Hubungan langsung  $X_2$  dengan Z

$pyz Z$  = Hubungan langsung Z dengan Y

Berdasarkan persamaan tersebut, maka didapatkan:

$$py_{X_2} Y = (pz_{X_2} X_2) * (pyz Z)$$

$$py_{X_2} Y = (0,691) * (0,326)$$

$$py_{X_2} Y = 0,225$$

Sehingga pengaruh tidak langsung dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja (Y) sebesar 0,225.

Pengaruh total dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Semangat Kerja (Z) dapat dihitung dengan persamaan:

$$\text{Total } X_2 \text{ ke Y} = \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}$$

$$\text{Total } X_2 \text{ ke Y} = 0,429 + 0,225$$

$$\text{Total } X_2 \text{ ke Y} = 0,654$$

Sehingga total pengaruh dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,654.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa pengaruh tidak langsung sebesar 0,225 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,429. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung, sehingga secara tidak langsung Penghargaan ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Semangat Kerja ( $Z$ ).

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukan pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan dibahas pada sub-bab berikut:

### **1. Hipotesis $H_1$**

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang ada, maka peneliti telah mengajukan Hipotesis  $H_1$  yang berbunyi bahwa: “Pelatihan kerja, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries.”

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) sebesar 0,086 dengan signifikan sebesar 0,386. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,386 lebih besar dari 0,05. Maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$ .

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) Karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) sebesar 0,691 dengan signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ) Karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,173 dengan signifikan sebesar 0,040. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,040 lebih kecil dari 0,05. Maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) PT. Dunia Chemical Industries.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,429 dengan

signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Penghargaan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Standardized Coefficients* Beta dari Semangat Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,326 dengan signifikan sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa Semangat Kerja berpengaruh positif karena nilai *Standardized Coefficients* Beta bernilai positif, selain itu juga menunjukkan bahwa Semangat Kerja berpengaruh signifikan karena nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05. Maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Semangat Kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Karyawan PT. Dunia Chemical Industries.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan, penghargaan, dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries sehingga hipotesis  $H_1$  yang diajukan terbukti benar dan dapat diterima.



Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ishak Syahropi (2016) yang menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya peningkatan semangat kerja karyawan, maka karyawan akan menunjukkan peningkatan kinerja.

Hasil penelitian Tjeng et al (2013), Andayani dan dan Makian (2016), Dahmiri dan Sakta (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, sehingga dengan adanya pelatihan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Febrianti et al (2014), Irawanti (2016), Astuti et al (2018), Saleh (2016) menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana penghargaan yang diperoleh oleh karyawan akan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

## **2. Hipotesis H<sub>2</sub>**

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang ada, maka peneliti telah mengajukan Hipotesis H<sub>2</sub> yang berbunyi bahwa: “Pelatihan kerja dan penghargaan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries melalui semangat kerja”.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari Pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja kerja melalui semangat kerja sebesar 0,028 sedangkan pengaruh langsung dari Pelatihan terhadap kinerja kerja sebesar 0,173. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung, sehingga secara tidak langsung Pelatihan (X<sub>1</sub>) tidak

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Semangat Kerja (Z).

Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan yang diberikan kepada karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap kinerja karyawan dari pada dampak dari semangat kerja hasil pelatihan terhadap kinerja. Sehingga Pelatihan yang diberikan meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga meningkatkan kinerja kerja yang dimiliki sebagai bentuk hasil dari Pelatihan yang diberikan.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap kinerja kerja melalui semangat kerja sebesar 0,225 sedangkan pengaruh langsung dari Penghargaan terhadap kinerja kerja sebesar 0,429. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung, sehingga secara tidak langsung Penghargaan ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Semangat Kerja (Z).

Hal ini menunjukkan bahwa Penghargaan yang diberikan kepada karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap kinerja karyawan dari pada dampak dari semangat kerja hasil pemberian penghargaan terhadap kinerja. Sehingga penghargaan yang diberikan kepada karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penghargaan karyawan juga akan bekerja lebih baik lagi sehingga meningkatkan kinerja kerja yang dimiliki sebagai tanda terima kasih dari Penghargaan yang diberikan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisa data yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan, penghargaan, dan semangat kerja secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries dengan nilai *Standardized Coefficients* Beta sebesar secara berturut-turut sebesar 0,173, 0,429, 0,326, dengan nilai signifikan secara berturut-turut sebesar 0,040, 0,000, dan 0,001.
2. Pelatihan dan penghargaan secara tidak langsung melalui semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Chemical Industries, dimana nilai pengaruh langsung melalui semangat kerja jauh lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung.

#### **B. Saran**

Berdasarkan beberapa kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan, yaitu :

1. Disarankan bagi PT. Dunia Chemical Industries untuk memberikan kembali berbagai pelatihan kerja kepada karyawan, meningkatkan penghargaan yang diberikan perusahaan dan karyawan, dan mengadopsi berbagai kebijakan untuk meningkatkan semangat kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan instruktur dan materi yang tepat kepada karyawan untuk memberikan pelatihan kerja dalam upaya peningkatan kinerja, meningkatkan gaji,

bonus, insentif, atau tunjangan karyawan, sehingga karyawan akan merasa lebih dihargai, dan yang terakhir adalah dengan meningkatkan kerjasama antar karyawan, menjaga kedisiplinan karyawan, dan meningkatkan kepuasan karyawan dengan memperhatikan kebutuhan mereka. Hasil penelitian menunjukkan penghargaan menjadi faktor yang paling kuat berpengaruh terhadap kinerja, sehingga disarankan untuk terlebih dahulu mengutamakan peningkatan penghargaan kepada karyawan, lalu ke faktor lainnya.

2. Disarankan bagi PT. Dunia Chemical Industries untuk memfokuskan peningkatan pelatihan, dan penghargaan untuk peningkatan kinerja karyawan secara langsung tanpa memperdulikan semangat kerja yang dihasilkan dari pelatihan dan penghargaan. Hal ini dikarenakan pelatihan dan penghargaan memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap kinerja karyawan dan tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui semangat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Alma, B. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. 2014. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Cetakan Kelima belas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Bhattacharyya, D. (2012). *Financial Statement Analysis Noida:Dorling Kimsdey*. Licensees of Pearson Education in Sourth Asia.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, M. T. E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Grasindo.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hubeis, A.V. (2015). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ivancevich, K., Matteson. (2016). *Perilaku Manajemen Dan Organisasi. Alih Bahasa Gina Gania*. Erlangga, Jakarta.
- Kaswan M. M. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja. SDM*. Bandung: CV. Alfabeta
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta; Andi.
- Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta; Penerbit BPFE.
- Mangkuprawira, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Strategi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Mangkunegara, A. P. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang, Marihot. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta; Ghalia Indonesia.
- Manullang, M., Pakpahan, M. (2014). *Metode Penelitian: Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Cipta Pustaka Media.
- Nawawi, H. (2015). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neely, A.D. (2015). *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. UK: Prentice Hall
- Nitisemito, A. S. (2012). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas*. Jakarta; Ghalia Indonesia.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Richard, S. M. (2015). *Efektivitas Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga
- Rudianto. (2016). *Pengantar Akuntansi*. Jakarta: Erlangga
- Rusiadi, Nur S., dan Rahmad H.,. (2016). *Metode Penelitian, Manajemen Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. Medan: USU Press.
- Sedarmayanti. (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Cetakan kedua*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Penerbit PT. Bumi Aksara
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2016). *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS*. Yogyakarta. Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Timpe, A. (2010). *Kepuasan Karyawan Edisi ke-6*. Jakarta; PT. Macan Jaya Cemerlang.
- Tohardi, A. (2012). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung; Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.

Umar, Husein. (2012). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.

Wibowo, A. (2012). *Sumber Daya Manusia*. 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

Andayani, N. R., dan P. Makian. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 4, No. 1, July 2016, 41-46 p-ISSN:2337-7887

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-

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.

Astuti, W. S., H. Sjahrudin, dan S. Purnomo. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen Issue 1* (Agustus, 2018)

Dahmiri., dan K.Sakta. (2014). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. *Mankeu*, Vol. 3 No. 1, 2014: 374-463

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),

Febrianti, S., M A. Musadieg., dan A. Prasetya. (2014). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 12 No. 1 Juli 2014 [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)

- Hidayat, R. (2018). *Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia*. JEpa, 3(2),
- 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).
- Ololube, P. N.. (2010). *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment*. *Essays In Education (EIE), Vol. 18, Article 9*
- Pramono, C. (2018). *Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 8(1), 62-78.
- Pranata, O. S., E. S. Astuti., dan H. N. Utami. (2018). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No. 3 Agustus 2018 [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- 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
- Saleh, H. (2016). *Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Mempawah*. Jurnal Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura
- Sari, M. M. (2019). *Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok)*. Jumant, 11(2), 61-68.
- Simamora. F. (2015). *Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru*. Jom FEKON Vo. 2 No. 1 Februari 2015
- Siregar, N. (2018). *Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas Pelanggan pada Rumah Makan Kampoenng Deli Medan*. JUMANT, 8(2), 87-96.
- Syahropi, I. (2016). *Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bangkinang Di Pekanbaru (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bangkinang)*. JOM FISIP Volume 3 No. 2 Oktober 2016



Tjeng, E., L. R. Said, dan W. Wandary. (2013). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 1, Nomor 3, Oktober 2013

Upadhyay, D., dan A. Gupta. (2012). *Morale, Welfare measures, Job Satisfaction: The Key Mantras for Gaining Competitive Edge. International Journal of Physical and Social Sciences*, 2(7), pp: 92.

Utomo, A. P. (2010). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Eustress dan Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 14, 2014.

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

## **SKRIPSI**

Irawanti, A. (2016). *Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Panjaitan, K. L. N. (2018). *Analisis Punishment Dan Reward Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada D'raja Coffee Ismud Park*. Skripsi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan

Purba, R. (2016). *Pengaruh Penghargaan dan Komitmen karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Utama Medan*. Medan; Skripsi Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Sumatera Utara.

Siahaan, R. S. (2016). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Regional I. Medan*. Medan; Skripsi Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Sumatera Utara.