

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI,
BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN**
(Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi P.T. XYZ)



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh:

Sarmauli Siahaan

NIM. 017985636

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2013

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. XYZ)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 24 Juni 2013
Yang Menyatakan

Materai

(Sarmauli Siahaan)
NIM 017985636

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. Lakshmi Leela Garment)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 24 Juni 2013
Yang Menyatakan

METRAI
TEMPEL
PAJAK PERORANGAN
20

440E6AA500046654

ENAM RIBU RUPIAH

6000 DJP

(Sarnanti Siahaan)
NIM 017985636

ABSTRAK
**Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja
Terhadap Produktivitas Karyawan
(Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. XYZ)**

Sarmauli Siahaan

Universitas Terbuka

sarmauli.s@gmail.com

Kata kunci : Pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, produktivitas karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berdampak positif terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kausalitas. Subyek penelitian adalah karyawan bagian produksi PT. XYZ yang berlokasi di Cibitung, Jawa Barat. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner. Jumlah populasi sebanyak 200 orang, diambil sampel keseluruhan dari populasi sebanyak 200 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah, analisis regresi berganda, analisis korelasi, koefisien determinasi, uji-t dan uji-f dengan menggunakan program SPSS.

Hasil uji t secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan dengan hasil t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai sig (p) < 0,05, yaitu berturut-turut 4,089 dan 1,713 dengan t tabel sebesar 1,65. Sementara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja menghasilkan t hitung masing-masing sebesar 1,583 dan 0,204, lebih kecil dari t tabel sebesar 1,65, yang artinya tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ. Analisis menunjukkan uji F menghasilkan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai sig (p) < α , yaitu 15,726 > 2,42 dan 0,000 < 0,05.

ABSTRACT
**Effect of Training, Motivation, Organizational Culture and Job Satisfaction
Of Employee Productivity
(Case studies on the production employees of PT. XYZ)**

Sarmauli Siahaan

Universitas Terbuka

sarmauli.s@gmail.com

Keywords : Effect of training, motivation, organizational culture, job satisfaction, employee productivity.

This study aims to determine whether the effect of training, motivation, organizational culture and job satisfaction have positive impact on employee productivity. This research is quantitative with the kind of research is the type of research kausalitase. Subjects were production employees of PT. XYZ is located in Cibitung, West Java. Instrument research using questionnaires. Total population of 200 people, drawn from the entire sample population of 200 people. Data analysis method used is, multiple regression analysis, correlation analysis, the coefficient of determination, t-test and f-test using SPSS.

Partial results of the t test showed that there are significant training and motivation on employee productivity with the results of t is greater than t table and sig (ρ) < 0.05, ie a row with 4,089 and 1,713 t table by 1.65. While variable organizational culture and job satisfaction produces t respectively 1.583 and 0.204, smaller than t table by 1.65, which means that there is no influence of organizational culture and job satisfaction on employee productivity.

Simultaneously, there is a significant effect of variable training, motivation, organizational culture and job satisfaction on employee productivity PT. XYZ. F test result analysis shows the calculated F is greater than F table and sig (ρ) < α , namely $15.726 > 2.42$ and $0.000 < 0.05$.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. XYZ)

Penyusun TAPM : Sarmauli Siahaan
NIM : 017985636
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Senin/24 Juni 2013

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Murnaria Manalu, MM


Pembimbing I,



Dr. Wilfredus B Elu, M.Si

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP.195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu
Ekonomi dan Manajemen



Maya Maria, SE, MM
NIP.197205011999032003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Sarmauli Siahaan
NIM : 017985636
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan
Kepuasan : Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi
Pada PT. XYZ

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/7 Juli 2013
W a k t u : 11.00 - 13.00 WIB

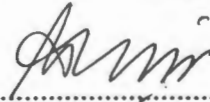
dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

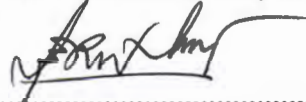
Ketua Komisi Penguji : Drs. Moh. Muzammil, M.M



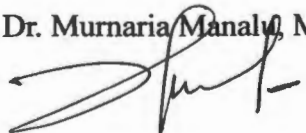
Penguji Ahli : Dr. Dewi Hanggraeni, MBA



Pembimbing I : Dr. Wilfredus B Elu, M.Si



Pembimbing II : Dr. Murnaria Manalu, MM



KATA PENGANTAR

Pujian dan rasa syukur yang tak terhingga kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih sayang dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah sebagai Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Karya ilmiah ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk mencapai gelar Magister Manajemen, pada Pascasarjana Universitas Terbuka - Jakarta. Kiranya karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi seluruh lapisan masyarakat dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam lingkup kajian yang terdapat didalamnya yakni mengenai "Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan" (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. XYZ), Cibitung, Bekasi, Jawa Barat.

Ucapan terima kasih tak lupa penulis sampaikan kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta, Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D. Terima kasih untuk dukungan selama perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
2. Kepala UPBJJ UT Jakarta, Bapak Ir. Adi Winata, M.Si selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Pembimbing I, Dr. Wilfredus B Elu, M.Si dan Pembimbing II, Dr. Murnaria Manalu, MM. Terima kasih untuk waktu, tenaga, pikiran dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Penguji Ahli Dr. Dewi Hanggraeni, MBA. Terima kasih telah banyak memberikan masukan kepada penulis untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen, Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku penanggung jawab Program Pascasarjana yang telah banyak membantu dan mendorong penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. Dosen-dosen pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah membagi segala pengetahuannya kepada penulis.
7. Seluruh Staf Akademik dan Staf Jurusan Magister Manajemen Pascasarjana, atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis.
8. Orang tua, Kakak, Adik dan Keluarga dengan kesabaran dan kasih sayang telah mendukung dalam doa dan moril kepada penulis.
9. Pimpinan dan segenap Karyawan PT. XYZ yang sudah bersedia memberikan bantuan berupa data-data yang bermanfaat bagi penulis.
10. Sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas dukungan dan bantuannya selama ini.
11. Dan kepada seluruh pihak yang telah membantu, yang mungkin terlewatkan dalam penulisan ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik membangun dan saran akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, 24 Juni 2013

PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembaran Pernyataan	i
Abstrak	ii
Abstrak	iii
Lembaran Persetujuan	iv
Lembaran Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xii
Daftar lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teoritis	7
B. Kajian Terdahulu	29
C. Kerangka Berpikir	32
D. Definisi Operasional	35

BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian	39
B. Populasi dan Sampel	40
C. Instrumen Penelitian	41
D. Prosedur Pengumpulan Data	42
E. Metode Analisis Data	43
F. Rancangan Uji Hipotesis	43
G. Lokasi Penelitian	44
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	45
A. Data Umum dan Responden	45
B. Pengujian Instrumen	53
C. Deskripsi Variabel Penelitian	58
D. Hasil Asumsi Klasik	64
E. Pengujian Hipotesis	65
F. Interpretasi Hasil Uji Regresi Berganda	72
G. Pembahasan	81
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	87
Kesimpulan	87
Saran	88
 DAFTAR PUSTAKA	89
 LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Empat Teori Konten Motivasi	18
Tabel 2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu	29
Tabel 2.3 Instrumen Variabel Produktivitas Karyawan (Y).....	36
Tabel 2.4 Instumen Variabel Pelatihan (X1)	36
Tabel 2.5 Instrumen Variabel Motivasi (X2)	37
Tabel 2.6 Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X3).....	38
Tabel 2.7 Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (X4).....	38
Tabel 3.1 Populasi	40
Tabel 3.2 Skala Likert Pengukuran Kuisisioner	41
Tabel 4.1 Tabel Daftar Karyawan Bagian Produksi 2013	46
Tabel 4.2 Tabel Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	49
Tabel 4.3 Tabel Karakteristik Responden Menurut Usia	49
Tabel 4.4 Tabel Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan	50
Tabel 4.5 Tabel Karakteristik Responden Menurut Jumlah Anak	50
Tabel 4.6 Tabel Karakteristik Responden Menurut pendidikan Terakhir	51
Tabel 4.7 Tabel Karakteristik Responden Menurut Status Pekerjaan	51
Tabel 4.8 Tabel Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	52
Tabel 4.9 Tabel Karakteristik Responden Menurut Menurut Pendapatan	52
Tabe 4.10 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Produktivitas (Y)	52
Tabe 4.11 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Pelatihan (X1)	54

Tabel 4.12 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Motivasi (X2).....	55
Tabel 4.13 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Budaya Organisasi (X3)....	55
Tabel 4.14 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja (X4)	56
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Reliabilitas	57
Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan (Y)	58
Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Pelatihan (X1)	60
Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Motivasi (X2).....	61
Tabel 4.19 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X3)	62
Tabel 4.20 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X4)	63
Tabel 4.21 Uji F	66
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi (R^2)	67
Tabel 4.23 Uji T	69
Tabel 4.24 Koefisien Variabel	70
Tabel 4.25 Korelasi	71
Tabel 4.26 Perhitungan Sumbangan Efektif.....	71
Tabel 4.27 Ringkasan dan Kesimpulan dari Uji Korelasi Product Moment Pearson	78
Tabel 4.28 Koefisien Regresi	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Aktivitas Pengiriman Bulanan	3
Gambar 2.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	14
Gambar 2.2	Model Penelitian	34
Gambar 4.1	Grafik Uji Normalitas P-P Plot	65

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Kepada Responden
- Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data
- Lampiran 4 Foto Situasi Kerja Karyawan PT. XYZ
- Lampiran 5 Contoh Hasil Produksi

Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. XYZ)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 24 Juni 2013
Yang Menyatakan

Materai

(Sarmauli Siahaan)
NIM 017985636

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. Lakshmi Leela Garment)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 24 Juni 2013
Yang Menyatakan

METRAI
TEMPEL
PAJAK PERORANGAN
20

440E6AA500046654

ENAM RIBU RUPIAH

6000 DJP

(Sarnanti Siahaan)
NIM 017985636

ABSTRAK
**Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja
Terhadap Produktivitas Karyawan
(Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. XYZ)**

Sarmauli Siahaan

Universitas Terbuka

sarmauli.s@gmail.com

Kata kunci : Pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, produktivitas karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berdampak positif terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kausalitas. Subyek penelitian adalah karyawan bagian produksi PT. XYZ yang berlokasi di Cibitung, Jawa Barat. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner. Jumlah populasi sebanyak 200 orang, diambil sampel keseluruhan dari populasi sebanyak 200 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah, analisis regresi berganda, analisis korelasi, koefisien determinasi, uji-t dan uji-f dengan menggunakan program SPSS.

Hasil uji t secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan dengan hasil t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai sig (p) < 0,05, yaitu berturut-turut 4,089 dan 1,713 dengan t tabel sebesar 1,65. Sementara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja menghasilkan t hitung masing-masing sebesar 1,583 dan 0,204, lebih kecil dari t tabel sebesar 1,65, yang artinya tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ. Analisis menunjukkan uji F menghasilkan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai sig (p) < α , yaitu $15,726 > 2,42$ dan $0,000 < 0,05$.

ABSTRACT
**Effect of Training, Motivation, Organizational Culture and Job Satisfaction
Of Employee Productivity
(Case studies on the production employees of PT. XYZ)**

Sarmauli Siahaan

Universitas Terbuka

sarmauli.s@gmail.com

Keywords : Effect of training, motivation, organizational culture, job satisfaction, employee productivity.

This study aims to determine whether the effect of training, motivation, organizational culture and job satisfaction have positive impact on employee productivity. This research is quantitative with the kind of research is the type of research kausalitase. Subjects were production employees of PT. XYZ is located in Cibitung, West Java. Instrument research using questionnaires. Total population of 200 people, drawn from the entire sample population of 200 people. Data analysis method used is, multiple regression analysis, correlation analysis, the coefficient of determination, t-test and f-test using SPSS.

Partial results of the t test showed that there are significant training and motivation on employee productivity with the results of t is greater than t table and sig (ρ) < 0.05, ie a row with 4,089 and 1,713 t table by 1.65. While variable organizational culture and job satisfaction produces t respectively 1.583 and 0.204, smaller than t table by 1.65, which means that there is no influence of organizational culture and job satisfaction on employee productivity.

Simultaneously, there is a significant effect of variable training, motivation, organizational culture and job satisfaction on employee productivity PT. XYZ. F test result analysis shows the calculated F is greater than F table and sig (ρ) < α , namely $15.726 > 2.42$ and $0.000 < 0.05$.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. XYZ)

Penyusun TAPM : Sarmauli Siahaan
NIM : 017985636
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Senin/24 Juni 2013

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Murnaria Manalu, MM


Pembimbing I,



Dr. Wilfredus B Elu, M.Si

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D
 NIP.195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu
 Ekonomi dan Manajemen



Maya Maria, SE, MM
 NIP.197205011999032003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Sarmauli Siahaan
NIM : 017985636
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan
Kepuasan : Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi
Pada PT. XYZ

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/7 Juli 2013
W a k t u : 11.00 - 13.00 WIB

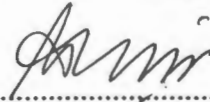
dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

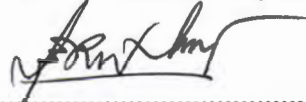
Ketua Komisi Penguji : Drs. Moh. Muzammil, M.M



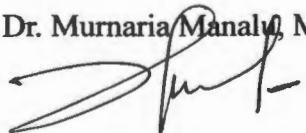
Penguji Ahli : Dr. Dewi Hanggraeni, MBA



Pembimbing I : Dr. Wilfredus B Elu, M.Si



Pembimbing II : Dr. Murnaria Manalu, MM



KATA PENGANTAR

Pujian dan rasa syukur yang tak terhingga kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih sayang dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah sebagai Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Karya ilmiah ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk mencapai gelar Magister Manajemen, pada Pascasarjana Universitas Terbuka - Jakarta. Kiranya karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi seluruh lapisan masyarakat dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam lingkup kajian yang terdapat didalamnya yakni mengenai "Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan" (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. XYZ), Cibitung, Bekasi, Jawa Barat.

Ucapan terima kasih tak lupa penulis sampaikan kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta, Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D. Terima kasih untuk dukungan selama perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
2. Kepala UPBJJ UT Jakarta, Bapak Ir. Adi Winata, M.Si selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Pembimbing I, Dr. Wilfredus B Elu, M.Si dan Pembimbing II, Dr. Murnaria Manalu, MM. Terima kasih untuk waktu, tenaga, pikiran dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Penguji Ahli Dr. Dewi Hanggraeni, MBA. Terima kasih telah banyak memberikan masukan kepada penulis untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen, Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku penanggung jawab Program Pascasarjana yang telah banyak membantu dan mendorong penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. Dosen-dosen pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah membagi segala pengetahuannya kepada penulis.
7. Seluruh Staf Akademik dan Staf Jurusan Magister Manajemen Pacasarjana, atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis.
8. Orang tua, Kakak, Adik dan Keluarga dengan kesabaran dan kasih sayang telah mendukung dalam doa dan moril kepada penulis.
9. Pimpinan dan segenap Karyawan PT. XYZ yang sudah bersedia memberikan bantuan berupa data-data yang bermanfaat bagi penulis.
10. Sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas dukungan dan bantuannya selama ini.
11. Dan kepada seluruh pihak yang telah membantu, yang mungkin terlewatkan dalam penulisan ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik membangun dan saran akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, 24 Juni 2013

PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembaran Pernyataan	i
Abstrak	ii
Abstrak	iii
Lembaran Persetujuan	iv
Lembaran Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xii
Daftar lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teoritis	7
B. Kajian Terdahulu	29
C. Kerangka Berpikir	32
D. Definisi Operasional	35

BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian	39
B. Populasi dan Sampel	40
C. Instrumen Penelitian	41
D. Prosedur Pengumpulan Data	42
E. Metode Analisis Data	43
F. Rancangan Uji Hipotesis	43
G. Lokasi Penelitian	44
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	45
A. Data Umum dan Responden	45
B. Pengujian Instrumen	53
C. Deskripsi Variabel Penelitian	58
D. Hasil Asumsi Klasik	64
E. Pengujian Hipotesis	65
F. Interpretasi Hasil Uji Regresi Berganda	72
G. Pembahasan	81
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	87
Kesimpulan	87
Saran	88
 DAFTAR PUSTAKA	89
 LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Empat Teori Konten Motivasi	18
Tabel 2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu	29
Tabel 2.3 Instrumen Variabel Produktivitas Karyawan (Y).....	36
Tabel 2.4 Instumen Variabel Pelatihan (X1)	36
Tabel 2.5 Instrumen Variabel Motivasi (X2)	37
Tabel 2.6 Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X3).....	38
Tabel 2.7 Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (X4).....	38
Tabel 3.1 Populasi	40
Tabel 3.2 Skala Likert Pengukuran Kuisisioner	41
Tabel 4.1 Tabel Daftar Karyawan Bagian Produksi 2013	46
Tabel 4.2 Tabel Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	49
Tabel 4.3 Tabel Karakteristik Responden Menurut Usia	49
Tabel 4.4 Tabel Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan	50
Tabel 4.5 Tabel Karakteristik Responden Menurut Jumlah Anak	50
Tabel 4.6 Tabel Karakteristik Responden Menurut pendidikan Terakhir	51
Tabel 4.7 Tabel Karakteristik Responden Menurut Status Pekerjaan	51
Tabel 4.8 Tabel Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	52
Tabel 4.9 Tabel Karakteristik Responden Menurut Menurut Pendapatan	52
Tabe 4.10 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Produktivitas (Y)	52
Tabe 4.11 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Pelatihan (X1)	54

Tabel 4.12 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Motivasi (X2).....	55
Tabel 4.13 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Budaya Organisasi (X3)....	55
Tabel 4.14 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja (X4)	56
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Reliabilitas	57
Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan (Y)	58
Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Pelatihan (X1)	60
Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Motivasi (X2).....	61
Tabel 4.19 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X3)	62
Tabel 4.20 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X4)	63
Tabel 4.21 Uji F	66
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi (R^2)	67
Tabel 4.23 Uji T	69
Tabel 4.24 Koefisien Variabel	70
Tabel 4.25 Korelasi	71
Tabel 4.26 Perhitungan Sumbangan Efektif.....	71
Tabel 4.27 Ringkasan dan Kesimpulan dari Uji Korelasi Product Moment Pearson	78
Tabel 4.28 Koefisien Regresi	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Aktivitas Pengiriman Bulanan	3
Gambar 2.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	14
Gambar 2.2	Model Penelitian	34
Gambar 4.1	Grafik Uji Normalitas P-P Plot	65

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Kepada Responden
- Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data
- Lampiran 4 Foto Situasi Kerja Karyawan PT. XYZ
- Lampiran 5 Contoh Hasil Produksi

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi yang pesat sekarang ini berdampak pada perusahaan yang menghasilkan suatu produk, karena perusahaan tersebut membutuhkan mesin dengan teknologi terbaik sesuai kebutuhan perusahaan untuk mempermudah pekerjaan dan memperbanyak produksi. Perusahaan pada dasarnya akan selalu berusaha mengoptimalkan seluruh komponen yang dimiliki, terlebih memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keahlian yang siap pakai sebagai faktor yang penting dalam suatu produksi.

Perusahaan yang menggunakan mesin-mesin sebagai alat produksi, akan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang dapat mengoperasikan mesin-mesin tersebut dengan baik. Ini terkait dengan pelatihan yang dijalani baik sebelum bekerja ataupun pada saat bekerja di suatu perusahaan. Pelatihan akan membantu karyawan untuk dapat mengenal jenis pekerjaan yang akan dilakukan, peralatan dan teknologi yang digunakan di tempat bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara produktif.

Robbins (2007:29) menyatakan bahwa organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasaraannya dan melakukannya dengan mentransfer input ke output dengan biaya terendah. Oleh karena itu produktivitas mencerminkan perhatian pada efektivitas dan efisiensi. Atau dengan kata lain, produktivitas adalah kinerja

yang mencakup pencapaian sasaran (efektivitas) dan rasio output efektif terhadap input yang diperlukan untuk mencapainya (efisiensi).

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas menurut Danang (2012:203), yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviors*). Faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja menurut Serdarmayanti (2011:214) adalah motivasi, kedisiplinan, etos kerja, keterampilan, dan pendidikan.

Menurunnya produktivitas karyawan dapat terjadi karena masalah berperilaku, kurangnya keterampilan para tenaga pelaksana yang tidak sesuai lagi dengan bidang pekerjaannya, seringnya terjadi kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan, adanya mesin canggih teknologi terbaru, penetapan strategi baru, peluncuran produk baru, lingkungan kerja sudah tidak nyaman, kurangnya keselamatan kerja (K3), tidak adanya pengakuan dari perusahaan, dan kompensasi yang tidak adil.

Bidang usaha pakaian sebagai kebutuhan sandang manusia akan terus berkembang dan selalu terbuka peluang usaha baru. Bidang usaha ini menggunakan mesin-mesin yang membutuhkan operator yang siap pakai atau memiliki keahlian dalam mengoperasikan mesin. Salah satu keahlian yang dibutuhkan adalah keahlian menjahit dengan menggunakan mesin jahit modern. Sementara dibagian pembentukan model pakaian, pemotongan bahan dan pada bagian lainnya juga tidak terlepas dari peralatan yang membutuhkan karyawan yang mampu mengoperasikannya. Salah satu perusahaan yang menggeluti bidang usaha ini adalah PT. XYZ.

PT. XYZ adalah perusahaan garment yang menghasilkan produksi berupa pakaian wanita, pakaian tidur dan kaos (t-shirt). Perusahaan garment ini adalah perusahaan pabrikan (*manufacture*) yang tidak memiliki merek (*brand*) sendiri, melainkan memproduksi sesuai dengan permintaan klien. Permintaan produksi pakaian yang berbeda dari setiap klien membuat perusahaan bertanggung jawab untuk menyelesaikan produksi tepat waktu. Untuk itu perusahaan memberikan target pada karyawan bagian produksi dalam menyelesaikan produk sesuai model dan jumlah yang diminta. Walaupun ada target yang diberikan, perusahaan tetap memberlakukan jam kerja yang sama setiap harinya yaitu dari jam 8 pagi hingga jam 5 sore.

Sehubungan dengan permintaan klien, maka dibutuhkan ketepatan waktu *export* barang-barang pesanan tersebut. Kondisi bekerja dengan tenggat waktu tertentu dan besar target yang diberikan perusahaan merupakan tanggung jawab besar bagi karyawan.

Menurut data aktivitas pengiriman bulanan, telah terjadi penurunan yang tajam pada 9 Februari hingga 9 Juni dan meningkat tajam pada 10 Juni hingga 10 Agustus pada tahun 2011. Data dapat dilihat pada gambar 1.1

Gambar 1.1 Data Aktivitas Pengiriman Bulanan



Tanggung jawab menyelesaikan produksi tepat waktu dengan tidak adanya penambahan jam kerja, sementara hasil produksi harus sesuai dengan mutu tinggi yang diminta oleh klien dan tepat waktu pengiriman produk tersebut menunjukkan adanya fenomena peningkatan dan penurunan produktivitas karyawan.

Fenomena tersebut mengarahkan penelitian pada Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang diangkat dalam Penelitian Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ?
5. Bagaimana pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ?

C. Tujuan Penelitian

Memperhatikan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah menjawab masalah-masalah penelitian tersebut, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ
5. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian bagi karyawan adalah untuk mendapatkan pelatihan, motivasi, budaya kerja dan kepuasan kerja yang sesuai dengan bagiannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan bahkan peningkatan karir dikemudian hari.

Manfaat bagi peneliti adalah untuk pengetahuan dan pengalaman dalam pengembangan sumber daya manusia, serta mengetahui metode yang tepat bagi karyawan bagian produksi.

Manfaat bagi pemimpin perusahaan, dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengevaluasi terhadap produktivitas karyawan yang sudah berlangsung, juga

merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia, serta mengembangkan inovasi pelatihan, motivasi, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Manfaat bagi organisasi, dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam memotivasi para pemimpin perusahaan untuk melaksanakan pelatihan yang efektif dan efisien dengan menerapkan metode-metode pelatihan kerja karyawan, memberikan motivasi yang kuat dalam diri karyawan dengan berbagai cara yang tepat, menciptakan budaya kerja yang terbaik dengan menerapkan peraturan-peraturan yang sesuai dengan organisasi dan memberikan kepuasan kerja yang menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Werther dan Davis (Hanggraeni, 2012:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang di dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi. Secara ringkas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Amstrong, seperti dikutip oleh Toni (2012:17), mendefinisikan "manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi."

2. Produktivitas

Suatu organisasi yang menghasilkan produk atau jasa sangat membutuhkan sumber daya manusia untuk menghasilkan produksi sesuai mutu, standar, kualitas dan kuantitas pelanggan. Hubungan antara sumber daya manusia dengan apa yang dihasilkan, akan dibahas sebagai berikut:

a. Pengertian Produktivitas

Menurut Robbins (2007:29), Produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakupi efektivitas dan efisiensi. Efektifitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau seberapa cepat dan tepat tujuan yang dapat dicapai. Sementara efisiensi merupakan kemampuan untuk menghasilkan output yang diinginkan dengan menggunakan input yang minimum (Darsono, 2011:172)

Selain itu, Whitmore (Sedarmayanti, 2009:58) mengutarakan bahwa *"productivity is a measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the uses resources to the amount of resources employed.* Jadi, Whitmore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan."

b. Unsur-unsur Produktivitas

Timpe (Sedarmayanti, 2009:80) mengungkapkan bahwa unsur-unsur produktivitas karyawan sebagai berikut:

- 1) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
- 2) Kompeten secara profesional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya
- 3) Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman
- 4) Memahami pekerjaan
- 5) Belajar dengan "cerdik", menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat produktivitas, biaya dan jadwal.

- 6) Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.
- 7) Dianggap bernilai oleh pengawasannya
- 8) Memiliki catatan prestasi yang berhasil
- 9) Selalu meningkatkan diri

c. Meningkatkan Produktivitas karyawan

Produktivitas dikatakan meningkat apabila volume atau kuantitas keluaran bertambah besar, tanpa menambah jumlah masukan, volume atau kuantitas keluaran tidak bertambah, akan tetapi, masukannya berkurang, volume atau kuantitas keluaran bertambah besar sedang masukannya juga berkurang dan jumlah masukan bertambah asalkan volume atau kuantitas keluaran bertambah berlipat ganda.

Peningkatan produktivitas karyawan merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan produksi yang berkelanjutan. Pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas keduanya saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks.

d. Faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja menurut Soedirman dan Tarwaka seperti dikutip oleh Serdarmayanti (2011:214), sebagai berikut:

- 1) Motivasi
- 2) Kedisiplinan

- 3) Etos Kerja
- 4) Keterampilan
- 5) Pendidikan

3. Pelatihan

SDM dalam organisasi harus diberikan pelatihan agar mereka bekerja sistematis dan terarah dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk lebih mengetahui mengenai pelatihan, maka akan dibahas sebagai berikut:

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Dessler (2010:280), pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

Sementara pelatihan menurut Noe et al (2011:351) adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan mencakup aspek-aspek pokok yaitu perolehan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan bakat dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja seseorang dalam suatu pekerjaan tertentu atau pekerjaan yang spesifik. Tersirat juga bahwa upaya perolehan pengetahuan dan keterampilan ini dilakukan melalui suatu upaya sengaja, terorganisir, sistematis, dalam waktu relatif singkat, dan dalam penyampaiannya menekankan pada praktik daripada teori.

b. Tujuan Pelatihan

Dalam melakukan pelatihan, tidak terlepas dari tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan pelatihan menurut Toni (2012:104) adalah, untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang.

Pelatihan menurut Manullang (Fauzi, 2011:14) bertujuan untuk menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap.

Menurut Moekijat (Fauzi, 2011:14) pelatihan lebih menekankan pada pengembangan keahlian, pengetahuan dan sikap yang memiliki tujuan utama sebagian berikut:

- 1) Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- 2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- 3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman, pegawai dan pimpinan.

c. Metode Pelatihan

Pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk terampil dalam pekerjaan yang dilakukan sesuai kebutuhan organisasi.

Kaswan (2011:180) menjelaskan bahwa metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara:

- 1) Teknik presentasi informasi meliputi ceramah/kuliah, konferensi/diskusi, kursus korespondensi, *video/compact disks* (CD), pembelajaran jarak jauh, multimedia interaktif (CD/DVD), internet dan intranet, *intelligent tutoring*,

dan *perkembangan organisasi*-program peningkatan organisasi yang sistematis dan berjangka panjang

- 2) Metode simulasi meliputi studi kasus, bermain peran, *behavior modelling* (pemodelan perilaku), simulasi interaktif untuk tim virtual/ maya, *teknik in-basket*, simulasi bisnis.
- 3) Metode *on-the job training* meliputi pelatihan orientasi, magang, *on the job training*, *near-the job training* (menggunakan peralatan yang mirip tetapi jauh dari pekerjaan itu sendiri), rotasi pekerjaan, penugasan komite (atau dewan eksekutif junior), penugasan *understudy*, *on-the job coaching*, dan manajemen kinerja.

Berdasarkan jenis pekerjaannya, Fauzi (2011:16) menjelaskan bahwa pelatihan dikelompokkan menjadi tiga program pelatihan yaitu:

- 1) Pelatihan Formal. Merupakan pelatihan yang diselenggarakan dengan mempergunakan sumber-sumber organik yang ada di dalam suatu organisasi. Misalnya pelatihan orientasi pekerjaan, pelatihan semi skill dan kejuruan, pelatihan teknis, pelatihan supervisor, pelatihan manajemen menengah, pelatihan advokasi, pelatihan pendampingan dan lain-lain
- 2) Pelatihan Informal. Merupakan pelatihan pelengkap dan tindak lanjut dari program-program pelatihan formal. Beberapa tipe yang sering digunakan misalnya pelatihan di tempat kerja, *coaching*, rotasi pekerjaan, pengangkatan asisten, penugasan dalam panitia atau dewan pengurus, dan lain-lain.

- 3) Pelatihan lain. Bentuk pelatihannya pembinaan diri sendiri atau pelatihan kontrak yaitu pelatihan yang menggunakan fasilitas pelatihan maupun sumber daya pihak lain yang digunakan berdasarkan kontrak kerja.

4. Motivasi

Hakikat dari MSDM ialah mengelola hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, dimana hubungan ini menggerakkan dan memotivasi karyawan agar bekerja efektif dan efisien, sehingga mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk lebih jelas mengetahui tentang motivasi, maka akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengertian Motivasi

Robbins (2007:213) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan individu dalam usaha mendapat sasaran. Sementara fokus adalah pada tujuan organisasi, agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Motivasi adalah suatu usaha yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu supaya memperoleh hasil yang mengarah tercapainya tujuan. Dalam lingkup organisasi, motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan (Ratmawati, 2010:3.2).

Motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang

menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja (Usman, 2009:250).

b. Teori Motivasi

1) Hierarki kebutuhan Maslow.

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki. Hierarki kebutuhan Maslow dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1. Hierarki Kebutuhan Maslow



Dari gambar 2.1 dapat diterangkan bahwa, kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri (Ivancevich, 2011:148).

Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a) Fisiologis (*Physiological*). Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
- b) Keamanan dan keselamatan (*safety and security*). Kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.

- c) Kebersamaan, sosial, dan cinta (*belongingness, social, and love*).
Kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- d) Harga diri (*esteem*). Kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- e) Aktualisasi diri (*self-actualization*). Kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi.

2) Teori ERG Alderfer

Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alderfer menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Alderfer sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhan-kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan di bawahnya (Danang, 2012:194). Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*)
- b) Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.
- c) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*)
- d) Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.
- e) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*)
- f) Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

3) Teori Dua-Faktor Herzberg

Herzberg mengembangkan teori yang dikenal sebagai teori motivasi dua-faktor, yaitu *dissatisfier-satisfier*, motivator higiene, atau faktor ekstrinsik-intrinsik (Ivancevich, 2011:151). Teori ini memberikan kesimpulan spesifik, yaitu:

- a) Adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan, yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi itu ada, tidak selalu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor higiene, karena faktor-faktor itu diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkat dari "tidak adanya kepuasan." Faktor-faktor tersebut diantaranya: gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengawasan teknis, dan kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.
- b) Serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan atau ketika ada dalam pekerjaan, dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi itu tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor dalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau motivator dan termasuk didalamnya adalah: pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk tumbuh.

4) Teori Motivasi Prestasi McClelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi,

situasi, dan peluang yang ada (Danang, 2012:196). Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:

- (1) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas.
- (2) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- (3) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

b. Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya:

- (1) Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di mana mereka bekerja.
- (2) Mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
- (3) Mereka memiliki sesuatu per hari yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:

- (1) Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- (2) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- (3) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut
- (4) Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

Rangkuman dari empat teori motivasi dapat dilihat pada tabel 2.1 mengenai perbandingan empat teori konten motivasi.

Tabel 2.1 Perbandingan Empat Teori Konten Motivasi

Teori Konten Motivasi	Asumsi yang Dipakai	Bagaimana Motivasi Diukur?	Nilai Penerapan Praktik	Permasalahan dan Keterbatasan
Maslow	Manusia mencoba memuaskan kebutuhan dasar sebelum kebutuhan yang lebih tinggi terpenuhi	Maslow sebagai seorang psikolog klinis, menggunakan pasien untuk bertanya dan mendengarkan jawabannya. Peneliti organisasional mengedarkan laporan skala sendiri.	Menumbuhkan perasaan manajer dan memberi beberapa perasaan untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja pegawainya	Tidak ditujukan pada isu perbedaan individu, kurang didukung riset, dan gagal memperhatikan hakikat kebutuhan yang dinamis dan perubahan kebutuhan
Alderfer	Manusia yang gagal memenuhi kepuasannya menjadi putus asa, mengalami kemunduran, dan fokus kembali perhatiannya pada kebutuhan lebih rendah.	Skala laporan sendiri digunakan untuk menilai tiga kategori kebutuhan.	Menyatakan perhatian apa yang terjadi jika kepuasan tidak terpenuhi, frustrasi dapat menjadi alasan utama mengapa tingkat kinerja tidak tercapai dan tidak ulet.	Kurang didukung hasil riset; tersedia riset sebagai laporan sendiri. Isu lain apakah kebutuhan hanya tiga area?
Herzberg	Hanya beberapa pekerjaan berbentuk dan berkarakteristik dapat berhasil dalam motivasi. Beberapa karakteristik yang di miliki manajer berfokus pada hasil yang baik bukan pada motivasi pegawai.	Bertanya kepada pegawai dengan interviu untuk menggambarkan insiden pekerjaan yang kritis.	Berbicara dalam terminologi ini maka manajer mengetahui identitas motivator yang dapat di-kembangkannya.	Asumsi bahwa setiap pegawai sama kebutuhan dan preferensinya; gagal memenuhi standar pengukuran ilmiah; ketinggalan merefleksikan perubahan dalam masyarakat dalam hal keamanan kerja dan kebutuhan pembayaran.

Tabel 2.1 Perbandingan Empat Teori Konten Motivasi (Lanjutan)

Teori Konten Motivasi	Asumsi yang Dipakai	Bagaimana Motivasi Diukur?	Nilai Penerapan Praktik	Permasalahan dan Keterbatasan
McClelland	Setiap orang memiliki kebutuhan belajar dari budaya (sosial) oleh karena itu, pelatihan dan pendidikan dapat mengubah dan mempengaruhi kekuatan kebutuhan yang di milikinya.	The matic apperception test (TAT), teknik proyeksi yang memberanikan responden mengungkapkan kebutuhannya.	Jika kebutuhan individu dapat dinilai, manajemen dapat mengintervensi melalui pelatihan untuk mengembangkan kebutuhan sesuai dengan tujuan organisasi.	Pemaknaan TAT sulit; pengaruh pelatihan terhadap perubahan yang diinginkan sulit diuji.

Sumber: (Gibson, et al., 2000:139) dikutip oleh Usman (2009:271)

5) Teori X dan Y McGregor

Konsep teori X dan Y dari Douglas McGregor memberi rekomendasi tentang tipe manusia ada dua kategori, yaitu (Fahmi, 2011:150):

- a) Tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.
- b) Tipe manusia dengan posisi teori Y adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan sengam dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

c. Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti dijelaskan oleh Yunus dalam Syamsir (2012:123), bahwa yang memengaruhi motivasi kerja individu, adalah:

- 1) Rasa aman
- 2) Kesempatan untuk maju (naik tingkat, memperoleh jabatan dan keahlian).
- 3) Tipe pekerjaan (sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat, dan minat karyawan).

- 4) Reputasi organisasi/ perusahaan (memberikan kebanggaan bila bekerja pada organisasi/ perusahaan tersebut).
- 5) Rekan kerja (sepaham dan dapat bekerja sama).
- 6) Upah (layak).
- 7) Pemimpin (hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat bawahannya).
- 8) Jam kerja (teratur).
- 9) Kondisi kerja (kebersihan, suhu yang baik, ada ventilasi, tidak ribut dan bau).
- 10) Fasilitas (kesempatan cuti, jaminan kesehatan, pengobatan dll).

5. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing sebagai acuan karyawan dalam bekerja. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai budaya organisasi, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins (2007:721) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sementara Budaya organisasi (*organizational culture*) menurut George & Jones (Ratmawati, 2010:8.2), adalah serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Budaya Korporat, atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan (Moeljono, 2003:17).

Menurut Budi Paramita dalam Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia edisi November-Desember 1986 (Taliziduhu, 2005:208), budaya kerja dapat dibagi menjadi:

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

b. Hakikat Budaya Organisasi

Robbins (2007:721) menjelaskan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Sutrisno, 2010:11). Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan. Fungsi budaya organisasi, adalah:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda yang berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial
- 5) Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan

memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan

- 6) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins (1993), sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

d. Membentuk dan Menanamkan Budaya Organisasi

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku. Pastin (Sutrisno, 2010:11).

Budaya organisasi dibentuk atau berdasarkan filosofi pendirinya ataupun pemimpin organisasi berdasarkan dimensi yang dipilihnya sesuai dengan kondisi organisasi yang bersangkutan (Ratmawati, 2010:8.13). Komponen pembentuk budaya organisasi dijelaskan oleh Eugene McKenna and Nic Beech (2002:101), yaitu

- 1) *Artefacts*, mengacu pada pola perilaku yang dapat didengar dan dilihat, kemudian teknologi maupun seni.
- 2) *Values*, mengacu pada cara orang-orang mengevaluasi perilaku pada *artefacts*.
- 3) *Assumptions*, mengacu pada ide-ide orang maupun anggapan-anggapan yang mempengaruhi perilaku mereka.

Menanamkan budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2008:273) dapat dilakukan melalui:

- 1) Penceritaan kisah atau stories. Budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisah-kisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu, dan penanganan organisasi.
- 2) Ritual. Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, orang-orang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan.
- 3) Simbol-simbol material, misalnya penataan ruang kantor, perabot yang digunakan, jenis mobil yang digunakan, pakaian khusus, bonus eksekutif, dan sebagainya. Simbol-simbol ini menyampaikan kepada karyawan

mengenai siapa orang yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan jenis perilaku yang tepat.

- 4) Bahasa. Sebagian besar organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi, menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya atau subbudaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya organisasi, sehingga membantu melestarikannya.

6. Kepuasan Kerja

Seseorang dalam melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis pekerjaan, jam kerja, rekan kerja, dan lain sebagainya, baik dari dalam diri pribadi karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, maka akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Ivancevich (2012:186) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan.

Robbins (2007:103) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sementara Danang (2012:210) memberikan pengertian kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya atau dapat dikatakan kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yuki, dikutip oleh Moh. As'ad, dalam Danang (2012:211), yaitu:

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*). Teori ini dipelopori oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*). Pendahulu teori ini adalah Zalkenik (1958), dikembangkan oleh Adams (1963) dikutip dari Locke (1969). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.
- 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu:

- a) *Satisfier* atau *motivator* adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.
- b) *Dis-satisfier (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*.
- c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seperti yang dikutip oleh Danang (2012:212-213), yaitu:

- 1) Menurut Harold E. Burt. Mengenai faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, sebagai berikut:
 - a) Faktor hubungan antar karyawan
 - (1) Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - (2) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - (3) Hubungan sosial di antara karyawan
 - (4) Sugesti dari teman sekerja
 - b) Faktor individual, hubungan dengan:
 - (1) Sikap orang terhadap pekerjaan
 - (2) Usia orang dengan pekerjaan
 - (3) Jenis kelamin
 - c) Faktor keadaan keluarga karyawan
 - d) Rekreasi, meliputi pendidikan

2) Menurut Ghiselli dan Brown. Mengenai faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a) Kedudukan. Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.
- b) Pangkat. Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.
- c) Umur. Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
- d) Mutu pengawasan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

d. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2007:103), pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan; mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal dan semacamnya. Hal ini berarti penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan

pekerjaannya adalah perhitungan rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif. Pendekatan yang paling banyak digunakan adalah peringkat global tunggal (single global rating) dan skor penghitungan (summation score) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja. Faktor-faktor tersebut diperingkat berdasarkan skala yang distandarkan dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan skor kepuasan kerja secara keseluruhan.

B. Kajian Terdahulu

Penelitian ini merupakan penelitian pertama pada perusahaan garmen PT. XYZ. Berdasarkan judul penelitian ini, terdapat beberapa penelitian yang membahas mengenai pelatihan, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Adapun penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Penelitian dan Tahun	Uraian	Metode Penelitian
Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Layanan Frontliner BCA KCU Semarang.	Elyana Anggraeni. 2013	Produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari fasilitas yang tersedia dengan menghasilkan output yang maksimal. Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor motivasi, pelatihan kerja dan kompensasi. Obyek penelitian ini adalah Bank Central Asia KCU Semarang.	Sampel penelitian ini adalah 68 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Tabel 2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Judul Penelitian	Penelitian dan Tahun	Uraian	Metode Penelitian
		<p>Tujuan penelitian ini adalah menganalisis tingkat signifikansi pengaruh motivasi, pelatihan kerja dan kompensasi terhadap produktivitas layanan frontliner BCA KCU Semarang.</p> <p>Kesimpulannya motivasi, pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.</p>	<p>Berdasarkan hasil analisa regresi linier berganda dengan menggunakan uji-t antara motivasi, pelatihan kerja dan kompensasi terhadap produktivitas, diperoleh hasil positif dan signifikan</p>
<p>Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi Usaha Garmen Kaos Untung Sport Collection Ungaran.</p>	<p>Hari Wibowo. 2013</p>	<p>Usaha Garmen Kaos Untung Sport Collection (USC) Ungaran merupakan salah satu usaha Garmen Kaos Sport yang ada di Ungaran. Seiring dengan persaingan yang terjadi dalam usaha Garmen Kaos Sport di Ungaran khususnya, maka karyawan diuntut untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah $Y = 0,333X_1 + 0,360X_2 + 0,284X_3$. Secara parsial motivasi yang terdiri dari (kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi dan kebutuhan untuk berkembang) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi masing-masing variabel bebas lebih kecil dari 0,05. Kebutuhan relasi adalah faktor dominan, hal ini dibuktikan dengan nilai standardized coefficient yang paling tinggi adalah variabel kebutuhan sosial sebesar 0,360.</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan produksi Usaha Garmen Kaos Untung Sport Collection Ungaran, sebanyak 46 karyawan produksi, sedangkan sampelnya diperoleh dengan teknik sensus. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan metode pengumpulan data penyebaran kuesioner. Alat analisis yang dipergunakan adalah regresi berganda.</p>

Tabel 2.2 Penelitian-penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Judul Penelitian	Penelitian dan Tahun	Uraian	Metode Penelitian
Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. FUMIRA Semarang	Sony Adi Pamungkas, Rhodiyah, dan Reni Shinta Dewi. Semarang, 2013	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi besarnya pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT.FUMIRA Semarang.	Tipe penelitian menggunakan <i>explanatory research</i> yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan.
Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Jaya Readymix di Surabaya.	Hariyanto M. Anjar. (2009)	PT. Jaya Readymix merupakan supplier beton readymix pertama dan terbesar di Indonesia yang berdiri pada tahun 1972. Setelah mengadakan pengamatan langsung terdapat penurunan produktivitas kerja karyawan pada tahun 2006 menjadi 8,08% dan tahun 2007 mengalami penurunan sebesar 8,02% dan pada tahun 2008 mengalami penurunan kembali sebesar 7,78%. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Setelah dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan, maka diperoleh kesimpulan bahwa variabel kinerja merek berpengaruh positif terhadap perpindahan merek, dibuktikan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, dibuktikan dengan nilai probabilitas sebesar 0,641.	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada PT. Jaya Readymix di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling yaitu cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu. Pengumpulan data dilakukan dengan menyampaikan daftar pertanyaan kepada responden (kusioner) dengan jumlah 105 responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM).

C. Kerangka Berpikir

1. Alur Pemikiran

- 1) Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas, adalah meningkatkan produktivitas kerja seseorang yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas kerjanya serta perkembangan lingkungan kerjanya.
- 2) Pengaruh motivasi terhadap produktivitas, adalah Performa kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi (Sedarmayanti, 2009:65-66). Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan keluaran yang tinggi. Tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal itu akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Kinerja bergantung pada adanya perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas kerja maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Motivasi sebagai daya pendorong (driving force) menyebabkan orang berbuat sesuatu. Perbuatan atau tindakan yang berarti bekerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahlian, sumbang saran, mempengaruhi dan akan meningkatkan produktivitas.

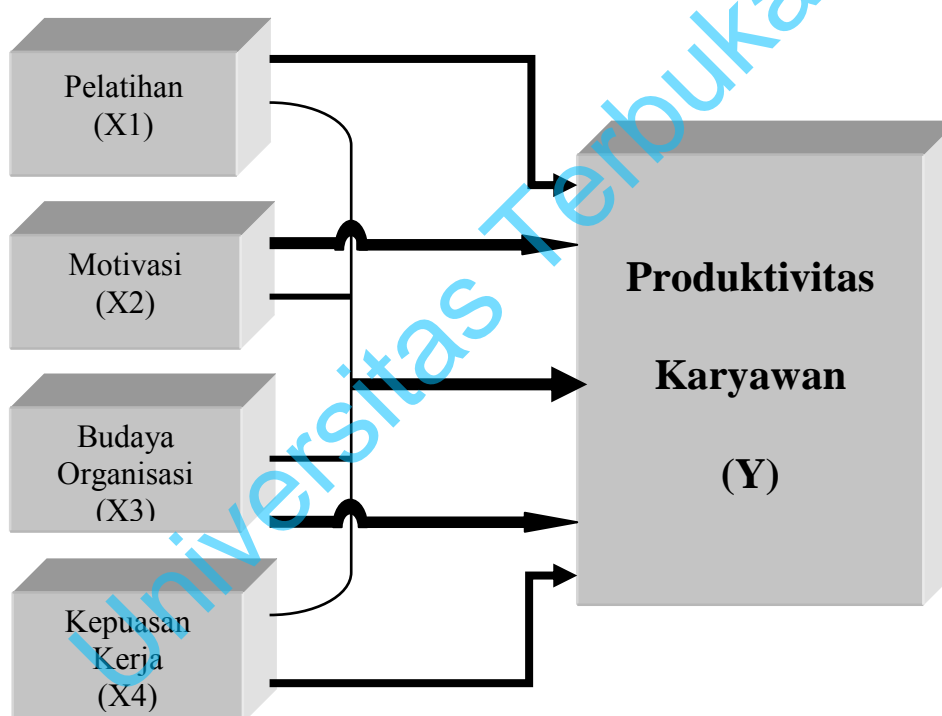
- 3) Pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas, adalah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan, dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya (Siagian, 2009:188).
- 4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas, adalah Kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang berkelanjutan (Danang, 2012:211). Situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan adalah *satisfier* atau motivator yang menyatakan bahwa sumber kepuasan kerja terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*; dan *dissatisfiers (hygiene factors)* terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*. Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi kepuasan kerja dan bahwa yang dapat mengacu orang bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers* atau motivator.

Berdasarkan kajian masing-masing variabel, yaitu pelatihan, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan selanjutnya perlu dikembangkan suatu model penelitian bahwa baik secara parsial maupun diduga bersama-sama terdapat kaitan antara empat variabel independen pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Berpedoman pada hubungan-hubungan antara variabel, maka disusun suatu model penelitian seperti pada Gambar 2.2. Sebagai sebuah sistem, konsep

pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ditandai dengan anak panah. Demikian juga dengan motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan ditandai dengan anak panah. Sebagai suatu sistem pula, ke-empat variabel bebas (X1, X2, X3 dan X4) harus memiliki keterkaitan satu sama lain, tetapi kaitan tersebut tidak boleh erat karena jika erat akan terjadi multikolinieritas. Ciri keterkaitan (korelasi) digambarkan dengan anak panah.

Gambar 2.2. Model Penelitian



Keterangan:

Y = Produktivitas Karyawan

X1 = Pelatihan

X2 = Motivasi

X3 = Budaya Organisasi

X4 = Kepuasan Kerja

5) Hipotesis

Sesuai dengan kerangka berpikir, maka akan dikembangkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Semakin baik pelatihan, maka akan meningkatkan produktivitas karyawan PT. XYZ.
- 2) Semakin baik motivasi, maka akan meningkatkan produktivitas karyawan PT. XYZ.
- 3) Semakin baik budaya organisasi, maka akan meningkatkan produktivitas karyawan PT. XYZ.
- 4) Semakin baik kepuasan kerja, maka akan meningkatkan produktivitas karyawan PT. XYZ.
- 5) Semakin baik pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, maka akan meningkatkan produktivitas karyawan PT. XYZ.

D. Definisi Operasional

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka berpikir, maka dapat diberikan definisi operasional, sebagai berikut:

1. Menurut Robbins, 2007:29, produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Sementara organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasarannya dan melakukannya dengan mentransfer input ke output dengan biaya terendah. Dari definisi tersebut, maka dibentuk instrumen variabel produktivitas karyawan seperti dapat dilihat pada tabel 2.2

Tabel 2.3 Instrumen Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Produktivitas	I. Efisiensi 1. Skill	Pengetahuan akan bidang pekerjaan	1
		Keterampilan dalam melaksanakan tugas	2
		Memiliki inisiatif kerja	3
	2. Lingkungan Kerja	Hubungan dengan pimpinan	4
		Hubungan dengan antar bagian	5
		Hubungan dengan rekan sekerja	6
	3. Material	Bahan baku	7
		Bahan pendukung (asesoris)	8
	4. Energi	Penggunaan listrik, penerangan, alat-alat berjalan, dan lain sebagainya	9
		Tepat waktu	10
	5. Jam Kerja	Menggunakan waktu dengan baik	11
		II. Efektivitas 1. Kualitas	Mencapai target produksi
	2. Kuantitas	Menghasilkan produksi sesuai dengan hasil yang dibebankan	13

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

2. Menurut Dessler, 2010:280, Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dari definisi tersebut, maka dibentuk instrumen variabel pelatihan seperti dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.4 Instumen Variabel Pelatihan (X1)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Pelatihan	1. Pembelajaran	Efisien	1
		Dapat diandalkan	2
		Sesuai harapan	3
		Kemudahan pelatihan	4
	2. Metode pelatihan	Kelengkapan materi/bahan pelatihan	5
		Informasi pelatihan	6
		Pelatihan dari atasan	7
		Pelatihan dari bagian lain	8
		Pelatihan berdasarkan dokumen (seperti dalam buku panduan)	9

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

3. Menurut Teori Motivasi Mc. Clelland bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Dari teori tersebut maka dibentuk instrumen variabel motivasi seperti pada tabel 2.4.

Tabel 2.4 Instrumen Variabel Motivasi (X2)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Motivasi	Kebutuhan akan prestasi	memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas	1
		memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya	2
		memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya	3
	Kebutuhan akan afiliasi	memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di mana mereka bekerja	4
		membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain	5
		memiliki sesuatu per hari yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain	6
	Kebutuhan akan kekuasaan	memengaruhi secara langsung terhadap orang lain	7
		mengadakan pengendalian terhadap orang lain	8
		menjaga hubungan pimpinan pengikut	9
		mencari posisi pimpinan	10

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

4. Menurut Robbins, 2007:721, budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Dari teori tersebut maka dibentuk instrumen variabel budaya organisasi seperti pada tabel 2.5.

Tabel 2.5 Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X3)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Budaya Organisasi	Inovatif	Mewujudkan suatu ide kreatif	1
	Perhatian pada hal-hal rinci	menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail	2
	Orientasi hasil	Berfokus pada hasil	3
	Orientasi orang	efek dari hasil	4
	Orientasi tim	kegiatan kerja tim	5
	keagresifan	bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai	6
	stabilitas	dipertahankannya status quo (cara kerja yang sudah ada saat ini)	7

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

5. Menurut Ivancevich et al, 2011:186, kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh pekerja mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan. Dari teori tersebut maka dibentuk instrumen variabel kepuasan kerja seperti pada tabel 2.6.

Tabel 2.6 Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (X4)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Kepuasan Kerja	Faktor Ekstrinsik	Kebutuhan	1
		Dorongan	2
		Gaji	3
		Kemananan kerja (K3)	4
		Kondisi Kerja	5
		Status	6
		Prosedur Perusahaan	7
		Kualitas pengawasan teknis	8
	Faktor Intrinsik	Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan	9
		Pencapaian	10
		Pengakuan	11
		Tanggung Jawab	12
		Kemajuan	13
		Pekerjaan itu sendiri	14
		Kemungkinan untuk tumbuh	15

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kausal. Menurut Umar (2009:35), bahwa desain kausal berguna untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya, dimana sifat hubungan-hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel terdapat kemungkinan simetris, asimetris, dan timbal-balik.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, dimana data dihasilkan dari pertanyaan-pertanyaan yang dibuat terstruktur dan diberikan pilihan jawaban. Data yang sudah terkumpul kemudian melalui proses mengubah data semula menjadi data berupa angka. Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data kuantitatif adalah melalui survei, observasi, dan eksperimen.

Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Jenis skala yang digunakan dalam kuisisioner menggunakan skala Likert. Menurut Kinnear (Umar, 2009:70), skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti (Istijanto, 2010). Populasi dari survei adalah para karyawan PT. XYZ artinya populasi terbatas dan jumlahnya diketahui pasti, juga mudah diidentifikasi. Karakteristik karyawan yang bekerja dapat diketahui dengan mudah sebab bagian personalia memiliki data para karyawan. Adapun populasi karyawan bagian produksi PT. XYZ dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Populasi

Line A	1	22	23
Line B	1	24	25
Line C	1	28	29
Line D	1	27	28
Line F		4	4
Cutting	3	11	14
Accessories		1	1
Buang Benang		8	8
Quality Control	1	17	18
Pressing	1	9	10
Packing		5	5
Pattren	2		2
Mekanik	4		4
Follow up	1		1
Purchasing	2		2
Exim	3		3
Merchandiser	1		1
accounting	1		1
Administrasi	1	2	3
Produksi	1		1
Umum	2		2
Total	27	173	200

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

2. Sampel

Sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi (Istijanto, 2010). Pengambilan sampel dalam rangka mengumpulkan data pada penelitian ini dengan menyebar kuisisioner, menanyai responden, dan mencatat jawaban responden terhadap kuisisioner yang dibagikan.

Setelah memperoleh semua data tentang karyawan sebagai populasi yang diteliti (*database*), kemudian dibuat suatu daftar dari semua anggota populasi sebagai kerangka sampel.

Penelitian ini menggunakan seluruh populasi karyawan bagian produksi PT. XYZ sebagai sampel, seperti pada penelitian terdahulu oleh Hari Wibowo (2013).

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti, yaitu produktivitas karyawan, pelatihan, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Waktu penelitian dilakukan pada April 2013, dengan mengambil tempat penelitian di PT. XYZ, dan jumlah responden sebanyak 200 orang karyawan dari bagian produksi.

Adapun penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data melalui kuisisioner, dengan pernyataan yang dibuat berdasarkan indikator pada setiap variabel. Jawaban dari pernyataan tersebut sudah disediakan dengan menggunakan skala Likert dan diberi nilai seperti pada tabel 3.2 mengenai pengukuran kuisisioner.

Tabel 3.2 Skala Likert Pengukuran Kuisisioner

Skala	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Data diolah dan dimodifikasi, 2013

Keterangan:

- Jika jawaban responden sangat setuju, sangat baik, sangat puas, sangat tepat, sangat adil, dan menggambarkan perasaan, keadaan, dan pendapat, maka diberikan skor 5.
- Jika jawaban responden setuju, baik, puas, tepat, adil, dan menggambarkan perasaan, keadaan, dan pendapat, maka diberikan skor 4.
- Jika jawaban responden cukup setuju, cukup baik, cukup puas, cukup adil, dan menggambarkan perasaan, keadaan, dan pendapat, maka diberikan skor 3.
- Jika jawaban responden tidak setuju, tidak baik, tidak puas, tidak adil, dan menggambarkan perasaan, keadaan, dan pendapat, maka diberikan skor 2.
- Jika jawaban responden sangat tidak setuju, sangat tidak baik, sangat tidak puas, sangat tidak adil, dan menggambarkan perasaan, keadaan, dan pendapat, maka diberikan skor 1.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Populasi objek penelitian ini adalah karyawan bagian produksi. Data yang digunakan berupa sampel yang diambil dari seluruh populasi karyawan bagian produksi PT. XYZ.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, sementara data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain (Umar, 2009:42).

E. Metode Analisis Data

Metode pengumpulan data yang utama adalah dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan hasil operasionalisasi variabel dan diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan alat uji *Cronbach's Alpha*. Contoh lengkap kuesioner dapat dilihat pada Lampiran.

Pengujian instrumen dengan sampel uji dilakukan pada 200 responden. Hasil dari uji sampel berupa data ditabulasikan dalam bentuk spreadsheet, kemudian diolah dengan menggunakan aplikasi program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) version 20*.

F. Rancangan Uji Hipotesis

Rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) $H_0 = 0$. Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.
 $H_0 \neq 0$. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.
- 2) $H_1 = 0$. Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.
 $H_1 \neq 0$. Terdapat pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.
- 3) $H_2 = 0$. Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

$H_2 \neq 0$. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

4) $H_3 = 0$. Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

$H_3 \neq 0$. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

5) $H_{0.1.2.3} = 0$. Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

$H_{0.1.2.3} \neq 0$. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ.

G. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April – Juni 2013, pada perusahaan yang bergerak di industri garmen atau pakaian jadi PT. XYZ. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan bagian produksi PT. XYZ.

Pelaksanaan penelitian dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan bagian produksi PT. XYZ, dilanjutkan dengan pengumpulan data, proses pengolahan data, dan kemudian penyusunan data berupa hasil laporan penelitian. Rangkaian pelaksanaan penelitian ini memperhitungkan perkiraan waktu ujian tesis.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Data Umum dan Responden

1. Gambaran Umum PT. XYZ

PT. XYZ merupakan sebuah pabrik (*manufacture*) berskala besar pada mulanya, dengan populasi karyawan berjumlah 600 orang. Pendirian perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan klien (*customer compliances*) dari luar negeri yang memasarkan produk tersebut ke negara-negara lain.

Perusahaan ini berlokasi di Cibitung, Jawa Barat, dengan kapasitas 250 mesin dan memproduksi 150.000 pakaian perbulan. Jenis produksi lebih banyak pada pakaian tidur dan kaos (T-Shirt). Bahan pakaian yang digunakan dari jenis katun, *linen*, *polyester* (tetoron) dan *spandex*, sesuai dengan permintaan *customer*.

Perusahaan memiliki beberapa klien yang berbeda-beda di beberapa negara dan memiliki sertifikat WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production) dan C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) selama lima tahun terakhir.

2. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. XYZ adalah perusahaan keluarga yang pada mulanya dimulai dengan usaha toko pakaian pada tahun 1985 dibentuk dan kemudian mengembangkan usaha garment di tahun 2005 dengan nama PT. XYZ. Perusahaan tercatat di Kementerian Perindustrian dan produk yang tercatat adalah pakaian wanita.

3. Hasil Produksi

PT. XYZ tidak mempunyai merek (*brand*) sendiri, melainkan memproduksi pakaian dan label sesuai permintaan produsen. Hasil produksi dari perusahaan yang di ekspor sebagian besar adalah pakaian wanita, pakaian tidur dan kaos (*t-shirt*).

Produksi tiap bulan perusahaan mencapai 150.000 pakaian dengan berbagai jenis dan model yang sesuai permintaan. Sementara bahan-bahan produksi di import dari perusahaan yang bekerja sama dengan PT. XYZ dari berbagai negara.

4. Tenaga Kerja

Pada awal perusahaan berdiri memiliki karyawan 600 orang, tetapi sejalan dengan krisis ekonomi global, perusahaan mengurangi tenaga kerja hingga menjadi 300 karyawan.

Tenaga kerja yang terlibat langsung pada bagian produksi terdiri dari bagian *sample I*, *sample II*, *line A*, *line B*, *line C*, *line D*, *line F*, *cutting*, *accessories*, *quality control*, buang bening, *pressing*, *packing*, dan bagian staff yang terdiri dari administrasi, *pattren*, mekanik, *follow-up*, *export-import* (exim), *purchasing*, *merchandise*, dan *accounting*.

Tabel 4.1. Tabel Daftar Karyawan Bagian Produksi 2013

Urutan Pekerjaan	Staff	Non-Staff	Jumlah Karyawan
<i>Sample I</i>		4	4
<i>Sample II</i>		11	11
<i>Line A</i>	1	22	23
<i>Line B</i>	1	24	25
<i>Line C</i>	1	28	29
<i>Line D</i>	1	27	28

Tabel 4.1. Tabel Daftar Karyawan Bagian Produksi 2013 (Lanjutan)

Urutan Pekerjaan	Staff	Non-Staff	Jumlah Karyawan
<i>Line F</i>		4	4
<i>Cutting</i>	3	11	14
<i>Accessories</i>		1	1
Buang Benang		8	8
<i>Quality Control</i>	1	17	18
<i>Pressing</i>	1	9	10
<i>Packing</i>		5	5
Pattren	2		2
Mekanik	4		4
<i>Follow up</i>	1		1
<i>Purchasing</i>	2		2
Exim	3		3
<i>Merchandiser</i>	1		1
<i>accounting</i>	1		1
Administrasi	1	2	3
Produksi	1		1
Umum	2		2
Total	27	173	200

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Penjelasan pada tabel 4.1 adalah sebagai berikut:

- 1) Sample I adalah tahap dimana bagian produksi menerima permintaan untuk membuat pakaian sesuai contoh (sample) yang diberikan oleh klien.
- 2) Sample II adalah tahap dimana bagian produksi menerima contoh yang sudah di setujui untuk memproduksi pakaian sesuai contoh tersebut.
- 3) Line A - Line F adalah bagian yang membuat salah satu bagian dari pakaian, misalkan bagian lengan, bagian dada, bagian leher, dan lain sebagainya sesuai contoh.
- 4) Cutting adalah tahap pemotongan pakaian sesuai dengan bentuk yang diberikan oleh bagian dari Line A-Line F
- 5) Accessories adalah bagian yang memberikan bahan tambahan pada pakaian sesuai dengan permintaan klien.
- 6) Buang Benang adalah tahap dimana ada kelebihan benang pada waktu pemotongan dan pemasangan asesoris, bagian ini membuang benang yang tidak perlu atau berlebihan.

- 7) Quality Control adalah tahap pengecekan akhir keseluruhan tahap pembuatan pakaian. Jika terdapat cacat seperti corak yang tidak sesuai, maka akan dikembalikan ke bagian masing-masing.
- 8) Pressing adalah tahap dimana pakaian yang sudah melewati pengecekan di luruskan (*press*) supaya rapih.
- 9) Packing adalah tahap dimana pakaian di kemas sesuai permintaan pengiriman dari klien.
- 10) Staff adalah jabatan pengawas atau orang yang mengawasi jalannya produksi seperti supervisor, mekanik dan kepala kelompok yang mengawasi karyawan lapangan di dalam menjalankan tugas di pabrik.
- 11) Non Staff adalah karyawan tingkat bawah yang bertugas sebagai pelaksana kerja yang bersentuhan langsung dengan produksi.

5. Karakteristik Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuisisioner, maka diperoleh data tentang karakteristik responden menurut jenis kelamin, usia, status perkawinan, jumlah anak, pendidikan terakhir, status pekerjaan, masa kerja, dan pendapatan. Tujuan dari pengumpulan data tentang karakteristik responden dalam penelitian ini adalah mengklasifikasikan responden untuk analisis lebih lanjut yang berarti bagi pengambilan keputusan.

Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin usia, status perkawinan, jumlah anak, pendidikan terakhir, status pekerjaan, masa kerja, dan pendapatan dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel 4.2. Tabel Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Populasi	Prosentase Populasi
1	Laki - laki	30	15%
2	Wanita	170	85%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki jenis kelamin wanita dengan populasi sebanyak 170 orang sebesar 85%, sedangkan jenis kelamin laki-laki dengan populasi 30 orang sebanyak 15%. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa kaum wanita mendominasi atau dapat dikatakan bahwa kaum wanita lebih tertarik bekerja di industri garmen.

Tabel 4.3. Tabel Karakteristik Responden Menurut Usia

No	Rentang Usia	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	18-23	15	8%
2	24-36	150	75%
3	37-49	34	17%
4	>50	1	1%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki tingkat usia antara 24 tahun sampai 36 tahun yaitu sebanyak 150 dengan tingkat prosentase sebesar 75%, sedangkan yang paling sedikit memiliki usia lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 1 orang dengan tingkat prosentase sebesar 1%. Berdasarkan karakteristik ini, dapat dikatakan bahwa karyawan dengan rentang usia 24 tahun sampai 36 tahun berada pada usia produktif yang cenderung dapat meningkatkan produktivitas dibanding dengan usia di atasnya yang memiliki kecenderungan kurang produktif karena faktor fisik yang menurun.

Tabel 4.4. Tabel Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	Menikah	173	87%
2	Tidak Menikah	27	14%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki status menikah dengan frekuensi sebanyak 173 orang sebesar 86.5% dibulatkan menjadi 87%, sedangkan status perkawinan tidak menikah dengan frekuensi sebanyak 27 orang sebesar 13.5% dibulatkan menjadi 14%. Berdasarkan karakteristik responden ini, dapat dikatakan bahwa karyawan yang sudah menikah menggambarkan kemampuan atau kemampuan lebih, baik dalam pendapatan maupun pengalaman kerja yang stabil diluar faktor-faktor sosial dan keagamaan.

Tabel 4.5. Tabel Karakteristik Responden Menurut Jumlah Anak

No	Jumlah Anak	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	1	49	28%
2	2	99	57%
3	3	20	12%
4	Lebih dari 3	5	3%
Jumlah		173	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki jumlah anak 2 orang sebanyak 99 orang sebesar 57%, sedangkan jumlah anak lebih dari 3 orang paling sedikit dengan frekuensi sebanyak 5 orang sebesar 3%. Berdasarkan data tersebut, dapat digambarkan bahwa karyawan yang memiliki anak 2 cenderung lebih sedikit masalah dibandingkan karyawan yang memiliki anak lebih dari 2. Masalah keluarga akan

berdampak pada produktivitas karyawan yang cenderung meminta ijin untuk urusan keluarga, terjadi keterlambatan kerja, dan ada kemungkinan untuk membolos.

Tabel 4.6. Tabel Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	SMP	165	83%
2	SMA/Sederajat	32	16%
3	D3	2	1%
4	D4/S1	0	0%
5	S2 atau lebih tinggi	1	1%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki pendidikan terakhir SMP dengan jumlah sebanyak 165 orang sebesar 83%, sedangkan responden dengan pendidikan terakhir D4/S1 memiliki frekuensi paling sedikit, yaitu sebanyak 0 orang sebesar 0%. Namun terdapat karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 1 orang. Kondisi ini menggambarkan bahwa karyawan di industri garmen lebih menitikberatkan pada pendidikan non-formal atau keterampilan dibandingkan dengan pendidikan formal.

Tabel 4.7. Tabel Karakteristik Responden Menurut Status Pekerjaan

No	Status Pekerjaan	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	Karyawan Tetap	29	15%
2	Kontrak	171	86%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki status pekerjaan kontrak dengan frekuensi sebanyak 171

orang sebesar 86%, sedangkan status pekerjaan sebagai karyawan tetap memiliki frekuensi sebanyak 29 orang 15%. Berdasarkan data karakteristik ini, diasumsikan bahwa perusahaan lebih memilih karyawan yang di kontrak dalam jangka waktu tertentu dengan pertimbangan agar tidak terjadi kecenderungan untuk karyawan keluar masuk atau berpindah-pindah pekerjaan.

Tabel 4.8. Tabel Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

No	Rentang Masa Kerja	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	0-5 Tahun	94	47%
2	5-10 Tahun	100	50%
3	Lebih dari 10 Tahun	6	3%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki masa kerja antara 5 tahun sampai 10 tahun dengan frekuensi sebanyak 100 orang sebesar 50%, sedangkan masa kerja paling sedikit dengan range lebih dari 10 tahun memiliki frekuensi sebanyak 6 orang sebesar 3%. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan ini sudah memiliki pengalaman kerja dan memiliki kesetiaan pada perusahaan.

Tabel 4.9. Karakteristik Responden Menurut Pendapatan

No	Rentang Pendapatan	Frekuensi Populasi	Prosentase Populasi
1	Kurang dari Rp 2 juta	0	0%
2	Antara Rp 2 juta - Rp 3 juta	176	88%
3	Antara Rp 3 juta - Rp 4 juta	19	10%
4	Lebih dari Rp 4 juta	5	3%
Jumlah		200	100%

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian memiliki pendapatan antara Rp 2 juta sampai Rp 3 juta dengan frekuensi sebanyak 176 orang sebesar 88%, sedangkan pendapatan kurang dari Rp 2 juta sangat sedikit dengan frekuensi sebanyak 0 orang sebesar 0%.

Berdasarkan data tersebut, diasumsikan bahwa karyawan sudah mendapatkan gaji yang adil diatas upah minimum rata-rata.

B. Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dengan sampel uji dilakukan pada 200 responden. Hasil dari uji sampel berupa data ditabulasikan dalam bentuk spreadsheet, kemudian diolah dengan menggunakan aplikasi program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) version 20*.

Untuk menguji pernyataan-pernyataan pada kuisisioner, maka digunakan beberapa pengujian, yaitu:

1. Uji Validitas

Validitas menurut Umar (2009:59) adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Uji validasi adalah suatu instrumen yang berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan.

Pengujian menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah responden

X = jumlah skor item

Y = jumlah skor total

Dengan menggunakan program komputer SPSS, maka didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabe 4.10 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Produktivitas (Y)

No	r hitung	r table	Kriteria
1	0,716	0,512	Valid
2	0,798	0,637	Valid
3	0,713	0,508	Valid
4	0,839	0,704	Valid
5	0,740	0,547	Valid
6	0,823	0,678	Valid
7	0,857	0,735	Valid
8	0,896	0,803	Valid
9	0,793	0,628	Valid
10	0,711	0,506	Valid
11	0,803	0,645	Valid
12	0,827	0,684	Valid
13	0,862	0,743	Valid
Jumlah	10,378	8,33	Valid

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 20 *for windows*, 2013

Tabel 4.11 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Pelatihan (X1)

No	r hitung	r table	Kriteria
1	0,772	0,595	Valid
2	0,739	0,546	Valid
3	0,629	0,396	Valid

Tabel 4.11 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Pelatihan (X1) Lanjutan

No	r hitung	r table	Kriteria
4	0,904	0,818	Valid
5	0,934	0,872	Valid
6	0,922	0,849	Valid
7	0,854	0,729	Valid
8	0,625	0,391	Valid
9	0,924	0,853	Valid
Jumlah	7,303	6,049	Valid

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 20 *for windows*, 2013

Tabel 4.12 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Motivasi (X2)

No	r hitung	r table	Kriteria
1	0,519	0,269	Valid
2	0,327	0,107	Valid
3	0,655	0,429	Valid
4	0,774	0,599	Valid
5	0,789	0,623	Valid
6	0,644	0,415	Valid
7	0,812	0,659	Valid
8	0,64	0,409	Valid
9	0,773	0,597	Valid
10	0,866	0,75	Valid
Jumlah	6,799	4,857	Valid

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 20 *for windows*, 2013

Tabel 4.13 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Budaya Organisasi (X3)

No	r hitung	r table	Kriteria
1	0,485	0,235	Valid
2	0,549	0,301	Valid
3	0,786	0,617	Valid
4	0,797	0,635	Valid
5	0,394	0,155	Valid
6	0,537	0,288	Valid
7	0,667	0,446	Valid
Jumlah	4,215	2,677	Valid

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 20 *for windows*, 2013

Tabel 4.14 Hasil Uji Validasi Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja (X4)

No	r hitung	r table	Kriteria
1	0,81	0,655	Valid
2	0,861	0,742	Valid
3	0,805	0,648	Valid
4	0,888	0,789	Valid
5	0,923	0,852	Valid
6	0,87	0,757	Valid
7	0,953	0,908	Valid
8	0,88	0,774	Valid
9	0,856	0,733	Valid
10	0,854	0,73	Valid
11	0,942	0,887	Valid
12	0,803	0,645	Valid
13	0,924	0,854	Valid
14	0,857	0,734	Valid
15	0,937	0,878	Valid
Jumlah	13,163	11,586	Valid

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 20 *for windows*, 2013

Dari tabel-tabel tersebut tampak bahwa uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r table untuk degree of freedom (df) = n-1. seluruh item pertanyaan dari semua variabel menunjukkan bahwa r hitung lebih besar dari r table yang artinya kriteria adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Umar (2009:58) adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Uji reliabilitas adalah suatu instrumen yang berguna untuk menetapkan apakah instrumen di dalam kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden

yang sama.

Menurut Umar (2009:170), uji reliabilitas untuk alternatif jawaban yang lebih dari dua akan menggunakan uji Cronbach's Alpha dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_b^2}{S_t^2} \right]$$

Dimana:

r_{11} = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

S_t^2 = deviasi standar total

$\sum S_b^2$ = jumlah deviasi standar butir

Dengan menggunakan program komputer SPSS, maka didapatkan hasil seperti pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria
1	Produktivitas	0,669	Reliabel
2	Pelatihan	0,889	Reliabel
3	Motivasi	0,745	Reliabel
4	Budaya Organisasi	0,68	Reliabel
5	Kepuasan Kerja	0,881	Reliabel

Dari tabel 4.15 tampak bahwa hasil uji terhadap pertanyaan-pertanyaan dari seluruh variabel adalah reliabel. Menurut Nunnally dalam Mustafa dan Wijaya (2012:143), bahwa nilai koefisien reliabilitas yang dianjurkan minimal 0,6. Dari hasil perhitungan dalam penelitian masing-masing variabel ditemukan Alpha lebih besar dari 0,6 yang artinya kuisioner adalah reliabel.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Setelah mendapatkan data karakteristik responden, penelitian ini juga mengumpulkan data yang diambil dari pengisian kuisioner yang berisikan pertanyaan-pertanyaan dari setiap variabel yang bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Kuisioner yang terdiri dari lima variabel diberikan pada populasi 200 responden dan diambil keseluruhan populasi sebagai sampel.

Deskripsi data variabel penelitian yaitu (1) produktivitas karyawan, (2) pelatihan, (3) motivasi, (4) budaya organisasi dan (5) kepuasan kerja di analisis dengan menggunakan program komputer excel dan SPSS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Produktivitas Karyawan

Data yang diperoleh untuk variabel produktivitas adalah seperti digambarkan pada tabel 4.16:

Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya memiliki pengetahuan mengenai bidang pekerjaan yang ditugaskan	12	6	188	94	0	0	0	0	0	0

Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan (Y) Lanjutan

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas	18	9	182	91	0	0	0	0	0	0
Saya berinisiatif untuk menyelesaikan tugas secara tuntas	24	12	176	88	0	0	0	0	0	0
Saya mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinan	26	13	174	87	0	0	0	0	0	0
Hubungan saya baik dan selalu lancar dengan antar bagian sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan	30	15	170	85	0	0	0	0	0	0
Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja	28	14	172	86	0	0	0	0	0	0
Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan bahan baku yang berkualitas	30	15	170	85	0	0	0	0	0	0
Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan bahan pendukung (asesoris) yang menambah nilai produk	28	14	172	86	0	0	0	0	0	0
Dalam bekerja saya mampu menghemat penggunaan listrik, penerangan, alat-alat berjalan dan lain sebagainya	28	14	168	84	4	2	0	0	0	0
Saya selalu datang bekerja tepat waktu	28	14	172	86			0	0	0	0
Saya dapat menggunakan waktu dengan baik, tidak bermalas-malasan dan tidak membuang-buang waktu	30	15	168	84	2	1	0	0	0	0
Saya mampu bekerja mencapai target produksi sesuai standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan	26	13	166	83	8	4	0	0	0	0
Saya mampu menghasilkan produksi sesuai dengan hasil yang dibebankan oleh perusahaan	18	9	180	90	2	1	0	0	0	0

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Pada tabel 4.16 deskripsi variabel produktivitas karyawan dapat dilihat bahwa pada saat ini karyawan memiliki pengetahuan akan bidang pekerjaan dengan memberikan sikap setuju sebesar 94% dan bahkan sangat setuju sebesar 6%. Indikator mencapai target produksi mendapat penilaian cukup sebesar 4% dari 200 responden. Bila melihat hasil tanggapan responden maka dapat dikatakan ada sedikit masalah dalam mencapai target bagi beberapa karyawan.

2. Variabel Pelatihan

Data yang diperoleh untuk variabel pelatihan adalah seperti digambarkan pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Pelatihan (X_1)

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan memberikan pelatihan yang efisien pada karyawannya	7	3,5	193	96,5	0	0	0	0	0	0
Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan dapat diandalkan untuk kemajuan dan keterampilan dalam bekerja	10	5	190	95	0	0	0	0	0	0
Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan	14	7	186	93	0	0	0	0	0	0
Perusahaan memberikan kemudahan pada karyawan untuk mendapatkan pelatihan	15	7,5	185	92,5	0	0	0	0	0	0
Karyawan mendapatkan kelengkapan materi/bahan dalam pelatihan	18	9	182	91	0	0	0	0	0	0
Informasi pelatihan terbaru atau terkini bisa didapatkan oleh setiap karyawan	17	8,5	183	91,5	0	0	0	0	0	0
Karyawan dapat menerima pelatihan dari atasan dengan mudah	19	9,5	181	90,5	0	0	0	0	0	0
Karyawan dapat menerima pelatihan dari bagian lain dengan mudah	18	9	182	91	0	0	0	0	0	0
Karyawan dapat menerima pelatihan berdasarkan dokumen (seperti dalam buku panduan) yang tersedia dengan mudah	19	9,5	179	89,5	2	1	0	0	0	0

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Pada tabel 4.17 variabel pelatihan dapat dilihat bahwa pada saat ini pelatihan karyawan cukup efisien, dengan respon setuju yang diberikan oleh responden sebesar 96,5% dan bahkan sangat setuju sebesar 3,5%. Indikator pelatihan berdasarkan dokumen menunjukkan sikap cukup sebesar 1%. Bila melihat tanggapan responden, maka diasumsikan ada karyawan yang kurang mendapatkan pelatihan yang diberikan perusahaan melalui buku panduan.

3. Variabel Motivasi

Data yang diperoleh untuk variabel motivasi adalah seperti digambarkan pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Motivasi (X2)

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya memiliki tanggung jawab yang besar untuk menyelesaikan tugas	20	10	180	90	0	0	0	0	0	0
Saya memiliki keyakinan yang kuat dapat berhasil	42	21	158	79	0	0	0	0	0	0
Saya bekerja keras untuk mendapatkan umpan balik atas beban tugas yang sudah saya kerjakan	53	26,5	147	73,5	0	0	0	0	0	0
Saya mempunyai keinginan yang kuat untuk bisa diterima oleh lingkungan pekerjaan	64	32,0	136	68	0	0	0	0	0	0
Lingkungan tempat saya bekerja sangat menyenangkan karena semua karyawan saling membantu dalam pekerjaan	75	37,5	125	62,5	0	0	0	0	0	0
Saya memiliki kesungguhan dalam memahami perasaan rekan kerja	77	38,5	123	61,5	0	0	0	0	0	0
Saya dapat memengaruhi rekan kerja untuk bekerja sama menyelesaikan tugas dengan baik	66	33,0	134	67	0	0	0	0	0	0
Saya dapat mengendalikan rekan kerja ketika terjadi sesuatu yang berhubungan dengan emosi.	55	27,5	145	72,5	0	0	0	0	0	0
Saya dapat menjaga hubungan baik dengan pimpinan	55	27,5	145	72,5	0	0	0	0	0	0
Saya bekerja keras untuk mendapatkan posisi sebagai pimpinan	0	0	200	100	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Pada tabel 4.18 Deskripsi Variabel Motivasi dapat dilihat bahwa pada saat ini karyawan telah memiliki motivasi kerja yang tinggi, dengan memberikan sikap setuju sebesar 90% dan bahkan sangat setuju sebesar 10% pada indikator memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas. Indikator mencari posisi peminan diberikan respon setuju sebesar 100%.

Bila dilihat tanggapan responden atas keseluruhan pernyataan, maka dapat diasumsikan karyawan memiliki motivasi bekerja yang tinggi.

4. Variabel Budaya Organisasi

Data yang diperoleh untuk variabel budaya organisasi adalah seperti digambarkan pada tabel 4.19 dibawah ini:

Tabel 4.19 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan selalu mendorong karyawan untuk bekerja kreatif	0	0	200	100	0	0	0	0	0	0
Karyawan diharapkan menjalankan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada hal-hal detail	0	0	200	100	0	0	0	0	0	0
Manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut	0	0	200	100	0	0	0	0	0	0
Tempat kerja selalu mempertimbangkan pengaruh setiap kebijakan terhadap karyawan	37	18,5	163	81,5	0	0	0	0	0	0
Kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu dalam organisasi	37	18,5	163	81,5	0	0	0	0	0	0
Tempat saya bekerja mendorong karyawan bersikap agresif atau gigih dalam bersaing secara positif dan bukan santai-santai untuk mencapai hasil yang ditetapkan perusahaan	5	2,5	195	97,5	0	0	0	0	0	0
Kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya cara kerja yang sudah ada saat ini dalam perbandingannya dengan pertumbuhan	34	17	166	83	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Pada tabel 4.19 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi dapat dilihat bahwa pada saat ini karyawan memiliki budaya kerjasama tim. Ini terlihat pada indikator

kegiatan kerja tim mendapatkan respon setuju sebesar 58% dan bahkan sangat setuju sebesar 5%.

Indikator dipertahankannya cara kerja yang sudah ada saat ini mendapatkan respon sangat setuju sebesar 23%. Bila melihat tanggapan responden, maka diasumsikan bahwa perusahaan menggunakan budaya organisasi yang sama selama bertahun-tahun.

5. Variabel Kepuasan Kerja

Data yang diperoleh untuk variabel kepuasan kerja adalah seperti digambarkan pada tabel 4.20 dibawah ini:

Tabel 4.20 Variabel Kepuasan Kerja (X_4)

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga karyawan bekerja dengan baik	14	7,0	186	93,0	0	0	0	0	0	0
Perusahaan memberikan dorongan pada karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu	19	9,5	181	90,5	0	0	0	0	0	0
Saya menerima gaji yang adil	29	14,5	171	85,5	0	0	0	0	0	0
Saya nyaman dengan keamanan kerja (K3) di tempat saya bekerja	31	15,5	169	84,5	0	0	0	0	0	0
Kondisi tempat saya bekerja nyaman dan jauh dari konflik	40	20,0	160	80,0	0	0	0	0	0	0
Perusahaan memberikan status yang jelas sehingga karyawan merasa nyaman dan diakui	57	28,5	143	71,5	0	0	0	0	0	0
Prosedur perusahaan tempat saya bekerja tidak mempersulit karyawan	63	31,5	137	68,5	0	0	0	0	0	0
Saya bangga tempat saya bekerja memiliki kualitas pengawasan teknis yang ketat	43	21,5	157	78,5	0	0	0	0	0	0
Saya senang karena hubungan interpersonal sangat baik, saling membantu dan saling menghargai	73	36,5	125	62,5	2	1,0	0	0	0	0
Saya merasa puas dengan pencapaian hasil kerja	48	24,0	152	76,0	0	0	0	0	0	0

Tabel 4.20 Variabel Kepuasan Kerja (X_4) Lanjutan

Item Instrumen	Skor 5 (SS)		Skor 4 (S)		Skor 3 (C)		Skor 2 (TS)		Skor 1 (STS)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya merasa puas mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dibebankan	90	45,0	108	54,0	2	1,0	0	0	0	0
Saya merasa bangga karena diberikan tanggung jawab pada posisi yang sekarang ini	51	25,5	149	74,5	0	0	0	0	0	0
Saya senang dengan fasilitas yang diberikan perusahaan	54	27,0	144	72,0	2	1,0	0	0	0	0
Setiap pekerjaan memiliki tantangan yang membuat karyawan ingin belajar	51	25,5	149	74,5	0	0	0	0	0	0
Saya merasa senang karena perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir	46	23,0	153	76,5	1	0,5	0	0	0	0

Sumber: Data Sekunder diolah, 2013

Pada tabel 4.20 variabel kepuasan kerja dapat dilihat bahwa pada saat ini kebutuhan karyawan telah terpenuhi, dengan memberikan sikap sangat setuju sebesar 22%. Indikator pengakuan mendapatkan respon sikap sangat tidak setuju sebesar 9%. Bila melihat tanggapan responden, maka diasumsikan bahwa ada ketidakpuasan karyawan dalam hal pengakuan dari perusahaan atas karyawan.

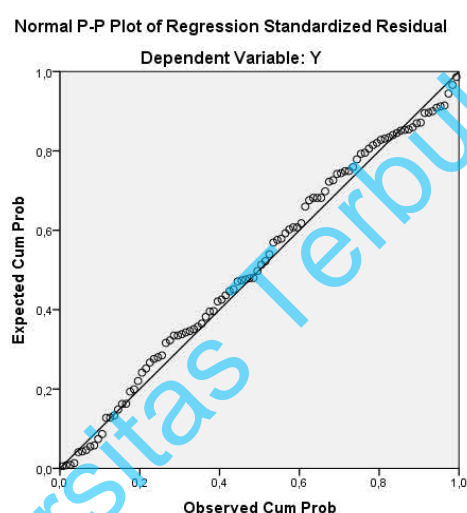
D. Hasil Asumsi Klasik

Dalam rangka analisis hubungan-hubungan antarvariabel, data akan diuji terlebih dahulu dengan menggunakan hasil asumsi klasik, yaitu uji normalitas data.

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak (Umar, 2009:181).

Uji normalitas dapat dilihat melalui grafik P-P Plot regresi standar residual seperti pada grafik 4.1. Data diolah dengan menggunakan program SPSS *version 20 for windows*.

Grafik 4.1 Uji Normalitas P-P Plot



Dari grafik 4.1 uji normalitas, tampak bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal tersebut. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Umar 2009:182).

E. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesa 1. Uji F (Uji secara serentak)

Uji F digunakan untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen bersama-sama (Binawan dan Gunarsih).

Bentuk pengujian:

- $H_0 : b_1=b_2=b_3=b_4 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 = 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Nilai F hitung akan dibandingkan dengan F tabel pada tingkat signifikan $\alpha = 5\%$.

Penilaian hipotesa adalah sebagai berikut:

- H_0 diterima, jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ atau nilai $\text{sig} (p) > 0,05$
- H_a diterima, jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ atau nilai $\text{sig} (p) < 0,05$

Dengan menggunakan program SPSS *version 20 for windows*, maka hasil terlihat pada tabel 4.15

Tabel 4.21 Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,330	4	,332	15,726	,000 ^b
Residual	4,123	195	,021		
Total	5,453	199			

a. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi

Dari tabel 4.21 dapat dijelaskan bahwa hasil uji F atau hasil uji simultan (serentak) adalah, secara bersamaan variabel pelatihan, motivasi,

budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas menghasilkan nilai F hitung sebesar 15,726 dan nilai F tabel sebesar 2,42, dengan sig (p) < 0,05, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Sementara untuk mengetahui hubungan antara variabel, maka digunakan koefisien determinasi.

2. Koefisien Determinasi (R^2).

Usman (2005:7.24) menyatakan, untuk mengukur hubungan antara dua variabel ialah dengan menghitung koefisien. Nilai yang didapat dinyatakan berapa kuat satu variabel terhubung pada variabel lainnya. Nilai ini biasa dinyatakan dengan r dan terletak antara +1 dan 1, ditulis $-1 < r < 1$.

Koefisien determinasi berganda (R^2) terletak antara 0 dan 1, ditulis $0 < R^2 < 1$. Hal ini menunjukkan bahwa jika hasilnya semakin dekat dengan 1, maka variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin kuat. Sebaliknya jika nilai R^2 semakin dekat dengan nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin lemah.

Tabel 4.22 Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,494 ^a	,244	,228	,14540

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Produktivitas

Angka R sebesar 0,494 pada tabel 4.22 berada ditengah-tengah angka 0 dan 1, maka variabel bebas terhadap variabel tidak bebas ditafsirkan cukup. Korelasi menunjukkan bahwa antara produktivitas karyawan dengan pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen adalah cukup kuat.

Angka R Square adalah 0,244. Penelitian ini terdiri dari empat variabel independen, maka menggunakan adjusted R Square sebesar 0,244. Tujuan penggunaan nilai adjusted R Square adalah karena 24,4% variasi dari produktivitas dapat diterangkan oleh variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Standard error of estimate adalah 0,14540 dari satuan yang digunakan. Makin kecil standar error akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel produktivitas.

3. Hipotesa 2. Uji t (Uji Parsial).

Uji t merupakan uji statistik terhadap signifikan tidaknya nilai rata-rata sampel terhadap nilai yang diuji (Istijanto, 2010:106).

Bentuk pengujian:

- $H_0 : b_1 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.
- $H_a : b_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Selanjutnya akan dilakukan uji signifikan dengan membandingkan tingkat signifikan alpha ($\alpha = 5\%$) dan derajat kebebasan ($n-k$) dengan t hitung yang diperoleh. Jika t hitung $>$ t tabel, berarti H_0 ditolak atau terdapat pengaruh signifikan b_1 terhadap produktivitas karyawan dan sebaliknya.

Penilaian hipotesa adalah sebagai berikut:

- H_0 diterima, jika t hitung $<$ t tabel atau nilai sig (ρ) $>$ 0,05
- H_a diterima, jika t hitung $>$ t tabel atau nilai sig (ρ) $<$ 0,05

Tabel 4.23 Uji T

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Produktivitas - Pelatihan	,81132	1,02808	,16255	,48253	1,14012	4,991	39	,000
Pair 2	Produktivitas - Motivasi	,29827	,55595	,08790	,12047	,47607	3,393	39	,002
Pair 3	Produktivitas - Budaya Organisasi	,20577	,29256	,04626	,11220	,29933	4,448	39	,000
Pair 4	Produktivitas - Kepuasan Kerja	,44077	,57740	,09130	,25611	,62543	4,828	39	,000

Sumber: hasil pengolahan data, 2013

Dari tabel 4.23 dapat dijelaskan bahwa hasil uji t sebagai berikut:

- Pasangan 1. Produktivitas dan pelatihan, nilai sig (ρ) $<$ 0,05, artinya H_a diterima. H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan terhadap produktivitas karyawan.

- b. Pasangan 2. Produktivitas dan motivasi, nilai sig (p) < 0,05, artinya H_a diterima. H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap produktivitas karyawan.
- c. Pasangan 3. Produktivitas dan budaya organisasi, nilai sig (p) < 0,05, artinya H_a diterima. H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan.
- d. Pasangan 4. Produktivitas dan kepuasan kerja, nilai sig (p) < 0,05, artinya H_a diterima. H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Uji t juga dapat dianalisis dengan menggunakan coefficient dan

hasilnya seperti pada tabel 4.24.

Tabel 4.24 Koefisien Variabel

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,252	,252		8,919	,000
	Pelatihan	,458	,062	,466	7,402	,000
2	(Constant)	1,936	,294		6,583	,000
	Pelatihan	,444	,062	,451	7,176	,000
	Motivasi	,088	,043	,129	2,054	,041
3	(Constant)	1,641	,343		4,790	,000
	Pelatihan	,348	,084	,354	4,122	,000
	Motivasi	,078	,043	,114	1,812	,071
	Budaya Organisasi	,178	,108	,143	1,655	,099
4	(Constant)	1,624	,354		4,589	,000
	Pelatihan	,347	,085	,352	4,089	,000
	Motivasi	,076	,045	,111	1,713	,088
	Budaya Organisasi	,174	,110	,140	1,583	,115
	Kepuasan Kerja	,011	,056	,014	,204	,838

Dari tabel 4.24 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil uji t hitung adalah 7,402 dan t tabel adalah 1,65, dengan nilai sig (ρ) = 0,00. Hipotesis adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, jika t hitung > t tabel atau nilai sig (ρ) < 0,05. Maka artinya terdapat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil uji t hitung adalah 2,504 dan t tabel adalah 1,65, dengan nilai sig (ρ) = 0,04. Hipotesis adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, jika t hitung > t tabel atau nilai sig (ρ) < 0,05. Maka artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil uji t hitung adalah 1,655 dan t tabel adalah 1,65, dengan nilai sig (ρ) = 0,09. Hipotesis adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, jika t hitung > t tabel atau nilai sig (ρ) > 0,05. Maka artinya terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil uji t hitung adalah 0,204 dan t tabel adalah 1,65, dengan nilai sig (ρ) = 0,83. Hipotesis adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, jika t hitung < t tabel atau nilai sig (ρ) > 0,05. Maka artinya tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

F. Interpretasi Hasil Uji Regresi Berganda

Setelah mengetahui hasil hipotesa secara parsial dan simultan, maka selanjutnya diinterpretasikan hasil uji regresi berganda sebagai berikut:

1. Analisis Regresi dan Korelasi

Sebelum melakukan analisis regresi, maka perlu dilakukan uji korelasi dengan menggunakan korelasi Pearson, untuk mengetahui hubungan antara variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan produktivitas karyawan, seperti terlihat pada tabel 4.25, dan besarnya pengaruh dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.25 Korelasi

	Y	X1	X2	X3	X4	
Pearson Correlation	Y	1,000	,466	,181	,408	,190
	X1	,466	1,000	,115	,690	,278
	X2	,181	,115	1,000	,180	,271
	X3	,408	,690	,180	1,000	,341
	X4	,190	,278	,271	,341	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,005	,000	,004
	X1	,000	.	,052	,000	,000
	X2	,005	,052	.	,005	,000
	X3	,000	,000	,005	.	,000
	X4	,004	,000	,000	,000	.

Tabel 4.26 Perhitungan Sumbangan Efektif

Variabel	R	B	Perhitungan	SE
X1	0,466	0,347	$(0,466 \times 0,347 \times 100)$	16,17%
X2	0,483	0,076	$(0,483 \times 0,076 \times 100)$	3,67%
X3	0,494	0,174	$(0,494 \times 0,174 \times 100)$	8,59%
X4	0,494	0,011	$(0,494 \times 0,011 \times 100)$	0,54%
Total Sumbangan Efektif				28,97%

a. Analisis hubungan antara variabel pelatihan terhadap produktivitas karyawan

Berdasarkan tabel 4.25, maka analisis hubungan antara variabel pelatihan terhadap produktivitas adalah sebagai berikut:

Hipotesis:

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel pelatihan dan produktivitas karyawan.

Ha : ada hubungan yang signifikan antara variabel pelatihan dan produktivitas karyawan.

Dasar pengambilan keputusan:

1) Jika $\text{sig} \geq 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak

2) Jika $\text{sig} \leq 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Hasil yang diperoleh:

Sig = 0,000 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima

Berdasarkan hasil analisis korelasi variabel X1 dan Y, maka diketahui bahwa besarnya hubungan X1 dan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,466. Hal ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara pelatihan dan produktivitas.

Dengan uji signifikan koefisien korelasi, ditemukan $\text{sig} = 0,000 < \alpha \equiv 0,05$. Maka hipotesa menunjukkan Ho ditolak dan Ha diterima.

Kesimpulan yang diambil bahwa terdapat pengaruh pelatihan yang signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Sumbangan efektif pelatihan terhadap produktivitas karyawan adalah sebesar 16,17%, yang dapat dilihat pada tabel 4.26. ini artinya bahwa pelatihan berkontribusi cukup besar terhadap produktivitas karyawan pada PT. XYZ.

b. Analisis hubungan antara variabel motivasi terhadap produktivitas karyawan

Berdasarkan tabel 4.25, maka analisis hubungan antara variabel motivasi terhadap produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

Hipotesis:

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dan produktivitas karyawan.

Ha : ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dan produktivitas karyawan.

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika $\text{sig} \geq 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak
- 2) Jika $\text{sig} \leq 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Hasil yang diperoleh:

Sig = 0,000 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima

Berdasarkan hasil analisis korelasi variabel X2 dan Y, maka diketahui bahwa besarnya hubungan X2 dan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,181. Hal ini menunjukkan hubungan yang lemah antara pelatihan dan produktivitas.

Dengan uji signifikan koefisien korelasi, ditemukan $\text{sig} = 0,05 \leq \alpha \equiv 0,05$. Maka hipotesa menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang diambil bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan.

Sumbangan efektif pelatihan terhadap produktivitas karyawan adalah sebesar 3,67%, yang dapat dilihat pada tabel 4.26. ini artinya bahwa motivasi berkontribusi cukup besar terhadap produktivitas karyawan pada PT. XYZ.

c. Analisis hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan

Berdasarkan tabel 4.25, maka analisis hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap produktivitas adalah sebagai berikut:

Hipotesis:

H_0 : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan produktivitas karyawan.

H_a : ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan produktivitas karyawan.

Dasar pengambilan keputusan:

1) Jika $\text{sig} \geq 0,05$, maka H_0 diterima

2) Jika $\text{sig} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak

Hasil yang diperoleh:

$\text{Sig} = 0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Berdasarkan hasil analisis korelasi variabel X3 dan Y, maka diketahui bahwa besarnya hubungan X3 dan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,408. Hal ini menunjukkan hubungan yang lemah antara budaya organisasi dan produktivitas.

Dengan uji signifikan koefisien korelasi, ditemukan $\text{sig} = 0,00 < \alpha = 0,05$. Maka hipotesa menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang diambil bahwa terdapat hubungan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan.

Sumbangan efektif budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan adalah sebesar 8,59% yang dapat dilihat pada tabel 4.26. hal ini menandakan bahwa budaya organisasi cukup berkontribusi terhadap produktivitas karyawan.

d. Analisis hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan

Berdasarkan tabel 4.25, maka analisis hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas adalah sebagai berikut:

Hipotesis:

H_0 : tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

H_a : ada hubungan yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Dasar pengambilan keputusan:

1) Jika $\text{sig} \geq 0,05$, maka H_0 diterima

2) Jika $\text{sig} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak

Hasil yang diperoleh:

$\text{Sig} = 0,04 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Berdasarkan hasil analisis korelasi variabel X_4 dan Y , maka diketahui bahwa besarnya hubungan X_4 dan Y yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,190. Hal ini menunjukkan hubungan yang lemah antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Dengan uji signifikan koefisien korelasi, ditemukan $\text{sig} = 0,04 < \alpha \equiv 0,05$. Maka hipotesa menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang diambil bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja yang signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Sumbangan efektif kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan adalah sebesar 0,54 %, yang dapat dilihat pada tabel 4.26. ini artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap produktivitas karyawan.

Hasil uji korelasi antar variabel pelatihan (X_1), motivasi (X_2), budaya organisasi (X_3), kepuasan kerja (X_4) dan produktivitas (Y) dapat dilihat pada ringkasan dan kesimpulan pada tabel 4.27

Tabel 4.27 Ringkasan dan Kesimpulan dari Uji Korelasi Product Moment Pearson

Variabel		Validitas		Keputusan	Kesimpulan
		Korelasi (r)	Signifikan (p)		
Y	X1	0,466	0,000	Tolak Ho	Terdapat hubungan yang signifikan antara X1 dan Y. Sifat hubungan lemah dan searah
	X2	0,181	0,005	Tolak Ho	Terdapat hubungan yang signifikan antara X2 dan Y. Sifat hubungan lemah dan searah
Y	X3	,408	,000	Tolak Ho	Ada hubungan yang signifikan antara X3 dan Y. Sifat hubungan cukup kuat dan searah,
	X4	,190	,004	Tolak Ho	Ada hubungan yang signifikan antara X4 dan Y. Sifat hubungan cukup kuat dan searah

2. Koefisien Regresi

Koefisien regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. Persamaan garis regresi yang dihasilkan ditentukan berdasarkan nilai-nilai B pada tabel 4.28.

Tabel 4.28 Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
(Constant)	1,624	,354		4,589	,000	,926	2,321			
1 X1	,347	,085	,352	4,089	,000	,180	,514	,466	,281	,255
X2	,076	,045	,111	1,713	,088	-,012	,164	,181	,122	,107
X3	,174	,110	,140	1,583	,115	-,043	,390	,408	,113	,099
X4	,011	,056	,014	,204	,838	-,098	,121	,190	,015	,013

Dari tabel 4.28 ditentukan persamaan regresi linier berikut:

$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$. Maka berdasarkan nilai-nilai yang didapat di bawah kolom B, hasil dari persamaan regresi linier menjadi: $Y = 1,624 + 0,347 X_1 + 0,076 X_2 + 0,174 X_3 + 0,011 X_4 + e$

Hipotesis:

H_0 : koefisien regresi tidak signifikan (nyata)

H_a : koefisien regresi signifikan (nyata).

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika $\text{sig} \geq 0,05$, maka H_0 diterima
- 2) Jika $\text{sig} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak

Hasil yang diperoleh:

$\text{Sig} = 0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Berdasarkan hasil penelitian dengan mengambil taraf nyata (signifikan) sebesar 0,05 (5%), maka ditemukan konstanta dengan nilai signifikan (ρ) sebesar 0,000 atau $\rho < 0,05$. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa konstanta berpengaruh signifikan terhadap model regresi. Untuk variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,000, 0,88, 0,115, dan 0,838. Maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel pelatihan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas.

Untuk menunjukkan besar pengaruh dari tiap variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel produktivitas, maka dapat diketahui berdasarkan nilai-nilai Beta pada

tabel 4.28, dimana nilai-nilai B ditransfer menjadi satuan standar (*standardized*). Besar pengaruh setiap variabel dapat disimpulkan sebagai berikut:

- e. Besar pengaruh pelatihan terhadap produktivitas adalah 0,352 lebih besar dari pengaruh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi $b_1 = 0,347$ menunjukkan bahwa jika kebutuhan pelatihan semakin naik, maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena koefisien pelatihan bernilai positif. berarti adanya peningkatan pelatihan dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan produktivitas karyawan, dengan asumsi variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja tetap.
- f. Besar pengaruh motivasi terhadap produktivitas adalah 0,111 lebih kecil dari pengaruh pelatihan dan budaya organisasi, namun lebih besar dari pengaruh kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi $b_2 = 0,076$ menunjukkan bahwa jika kebutuhan motivasi semakin meningkat, maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena koefisien motivasi bernilai positif. berarti adanya peningkatan motivasi dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan produktivitas karyawan, dengan asumsi variabel pelatihan, budaya organisasi dan kepuasan kerja tetap.
- g. Besar pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas adalah 0,140 lebih kecil dari pengaruh pelatihan, namun lebih besar dari pengaruh motivasi dan kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi $b_3 = 0,174$ menunjukkan bahwa jika kebutuhan budaya organisasi semakin

meningkat, maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena koefisien budaya organisasi bernilai positif. berarti adanya peningkatan budaya organisasi dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan produktivitas karyawan, dengan asumsi variabel motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja tetap.

- h. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas adalah 0,014 lebih kecil dari pengaruh pelatihan, motivasi dan budaya organisasi. Nilai koefisien regresi $b_3 = 0,011$ menunjukkan bahwa jika kebutuhan kepuasan kerja semakin meningkat, maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena koefisien kepuasan kerja bernilai positif. berarti adanya peningkatan kepuasan kerja dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan produktivitas karyawan, dengan asumsi variabel motivasi, pelatihan dan budaya organisasi tetap.

G. Pembahasan

Setelah melakukan analisis dari setiap variabel secara parsial dan bersamaan, maka dilakukan pembahasan menurut hubungan antar variabel berikut:

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil hipotesa menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil analisis deskriptif penelitian menunjukkan bahwa pelatihan cukup memberikan pengaruh pada produktivitas

karyawan sebesar 16,1%. Dalam penelitian terdahulu Mukti Rahardjo (2008) menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dan kemudian Abeeha Batool dan Bariha Batool menyatakan bahwa karyawan tidak dapat menghasilkan prestasi yang baik sampai mereka puas akan pekerjaannya setelah mendapatkan kemajuan atas pelatihan yang sesuai.

Pelatihan merupakan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2010:280). Jadi suatu organisasi sebaiknya memberikan pelatihan, baik pada karyawan baru maupun karyawan yang sudah bekerja untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap (Fauzi, 2011:14).

PT. XYZ memberikan pelatihan pada karyawan melalui rekan kerja pada kelompok atau bagian masing-masing sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan juga diberikan ketika karyawan pindah bagian atau bidang kerja.

Karyawan PT. XYZ sebagian besar adalah wanita yang sudah menikah dan mempunyai anak. Untuk mendapatkan pelatihan keluar atau diluar jam kerja, akan menyulitkan dan memerlukan pertimbangan yang banyak. Oleh karena itu, maka perusahaan memberikan pelatihan di tempat kerja dan di jam kerja yang tersedia. Ini sejalan dengan metode yang dijelaskan oleh Kaswan (2011:180), yaitu metode on-the job training. Juga sejalan dengan Kaswan, Fauzi (2011:16) menjelaskan bahwa pelatihan dapat dilakukan secara informal, misalnya pelatihan di tempat kerja dan rotasi kerja seperti yang dilaksanakan oleh PT. XYZ.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil hipotesa menunjukkan bahwa variabel motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh kepada produktivitas karyawan sebesar 3,67%.

Robbins (227:213) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan individu dalam usaha mendapat sasaran. Sementara fokus adalah pada tujuan organisasi, agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam kaitan dengan hasil analisis dapat diasumsikan bahwa responden memiliki arah dalam usaha mendapat sasaran.

Sebagian besar karyawan PT. XYZ telah berkeluarga dan memiliki anak rata-rata dua orang, selain itu karyawan telah bekerja lebih dari dua tahun dan memiliki gaji yang adil. Salah satu motivasi dalam bekerja adalah keluarga, anak dan gaji bagi sebagian besar karyawan. Pemenuhan akan kebutuhan tersebut yang menjadi motivasi karyawan bekerja lebih produktif.

Hasil penelitian terdahulu oleh M. Wildan Nugroho (2008), Henri J.D Tamboto (2010) serta Budiyanto dan Hening menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Ini sejalan dengan hasil penelitian pada PT. XYZ.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil hipotesa menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil analisis deskriptif penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi cukup memberikan pengaruh pada produktivitas karyawan sebesar 8,59%. Dalam penelitian terdahulu Edy (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Budaya organisasi sebagai sistem makan bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2007:721). Sementara Ratmawati (2010:8.2), menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian norma-norma dan nilai-nilai informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Dari penjelasan para pakar, maka dapat dikatakan bahwa kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya (Siagian, 2009:188).

PT. XYZ memiliki budaya organisasi yang telah digunakan sejak lama, dan diterapkan pada karyawan. Salah satu budaya organisasi yang ada, yaitu jam kerja yang sama dari jam 8 pagi hingga jam 5 sore, ini menandakan kedisiplinan dalam hal waktu. Selain itu, perusahaan menyediakan kendaraan antar jemput bagi karyawan sehingga ada

efisiensi waktu. Ini menggambarkan bahwa perusahaan berusaha menanamkan budaya kerja yang disiplin dan teratur.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil hipotesa menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil analisis deskriptif penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja cukup memberikan pengaruh pada produktivitas karyawan sebesar 0,54%. Dalam penelitian terdahulu oleh M. Wildan Eko Nugroho (2008) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Kepuasan kerja menurut Ivancevich (2012:186) adalah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan. Sementara Danang (2012:210) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya atau dapat dikatakan kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

PT. XYZ memberikan fasilitas bagi karyawannya dengan memberikan gaji yang adil, menyediakan antar jemput, asuransi kesehatan dan liburan bersama, sehingga karyawan mendapat kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari kriteria responden yang sebagian besar telah bekerja lebih dari dua tahun.

5. Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

Hasil hipotesa menunjukkan bahwa variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Analisis menunjukkan uji F menghasilkan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai sig (ρ) < 0,05, yaitu $15,726 > 2,42$ dan $0,000 < 0,05$. Hasil uji t secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan dengan hasil t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai sig (ρ) < 0,05, yaitu berturut-turut 4,089 dan 1,713 dengan t tabel sebesar 1,65. Sementara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja menghasilkan t hitung masing-masing sebesar 1,583 dan 0,204, lebih kecil dari t tabel sebesar 1,65, yang artinya tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Kontribusi paling besar adalah variabel pelatihan diikuti variabel budaya organisasi, motivasi dan yang terkecil adalah variabel kepuasan kerja. Masing-masing variabel memberikan sumbangan efektif 16,17%, 8,59%, 3,67 dan 0,54% dari total keseluruhan sumbangan efektif sebesar 28,97%. Hasil sumbangan efektif ini dapat diasumsikan bahwa jika karyawan merasa puas atau mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka produktivitas karyawan akan meningkat. Sementara kepuasan kerja akan terpenuhi jika karyawan mendapatkan pelatihan, motivasi dan budaya kerja yang sesuai.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan dan tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ. Hasil uji t secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas karyawan dengan hasil t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai sig (ρ) $< 0,05$, yaitu berturut-turut 4,089 dan 1,713 dengan t tabel sebesar 1,65. Sementara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja menghasilkan t hitung masing-masing sebesar 1,583 dan 0,204, lebih kecil dari t tabel sebesar 1,65, yang artinya tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan.
2. Secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. XYZ. Analisis menunjukkan uji F menghasilkan F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai sig (ρ) $< 0,05$, yaitu $15,726 > 2,42$ dan $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka peneliti mengajukan saran-saran berikut:

1. Praktis
 - a. Diharapkan kepada pimpinan perusahaan atau organisasi khususnya PT. XYZ, secara optimal merencanakan pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam peningkatan produktivitas karyawan di lingkungan khususnya bagian produksi.
 - b. Melaksanakan pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja kepada para karyawan di lingkungan PT. XYZ, khususnya kepada karyawan bagian produksi.
2. Teoritis
 - a. Perlu dilakukan penelitian lanjut yang lebih mendalam mengenai pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan bagian produksi, khususnya di PT. XYZ.
 - b. Perlu dilakukan perluasan kajian bidang penelitian sebagai landasan pengembangan produktivitas karyawan bagian produksi pada industri garmen khususnya di PT. XYZ, di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Murti, A. (2012). *Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Handal: dengan Training, Coaching & Motivation*. Jakarta: Laskar Aksara Media
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Darsono dan Siswandoko, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ratmawati, D. & Herachwati, N. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- McKenna, E. & Beech, N. (2002). *Human Resource Management*. Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kesepuluh*. Jakarta: Indeks.
- Saydam, G. (2006). *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. (2009). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Edisi 3*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers,.
- Fauzi, I. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen, Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Supranto, J. (2009). *Proposal Penelitian dengan Contoh*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Ivancevich, et al. 2011. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ke-7. Jakarta: Erlangga
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta
- Siamanjuntak, P. (2011). *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Edisi Ke-3. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Noe, et al. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Buku 1 Edisi Ke-6. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (1995). "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja". Bandung: Ilham Jaya
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Muchdarsyah. (1995). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Robbins, S. (2007). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Torang, S. (2012). *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Nraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Yuniarsih & Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Setiawan, T. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Produktivitas*. Platinum
- Triton. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu.

Artikel

- Batool, A. & Batool, B. (2012). Effects of Employees Training on The Organizational Competitive Advantage: Empirical Study of Private Sector of Islamabad, Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, VI (1)
- Binawan dan Gunarsih. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah.
- Budiyanto & Hening. (2011). The effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*.
- Edy. (2008). Pengaruh Budaya Organisasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat "Rumah Sakit Mata Dr. YAP" Yogyakarta Dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Tamboto, H. (2010). Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan BRI Unit Tondano. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(2)
- Rahardjo, M. (2008). Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Penjualan Pada PT. X di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, XII(2), 176-190.
- Nugroho, M. (2008). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta, Juli 2008.

Halaman Web

- Wikipedia, http://id.wikipedia.org/wiki/Statistika_deskriptif diunduh 24 Juni 2013, 08:31 WIB, Jakarta.

LAMPIRAN I

NOMOR:



KUISIONER

MAGISTER MANAJEMEN PROGRAM PASCA-SARJANA UNIVERSITAS TERBUKA

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

Pimpinan dan Staf PT. XYZ

Di

Jakarta

Dengan Hormat,

Bersama ini, saya Sarmauli Siahaan, mahasiswi Program Pasca-Sarjana Universitas Terbuka menyampaikan kuisisioner guna memperoleh data dalam penelitian mengenai "Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan".

Adapun data yang diperoleh bukan untuk penilaian kerja Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekalian ataupun organisasi/perusahaan, melainkan akan dipergunakan untuk keperluan akademis. Untuk itu saya mohon kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk dapat meluangkan waktu dan mengisi setiap jawaban dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang diterima akan dijaga kerahasiaannya.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, saya mengucapkan banyak terima kasih. Tuhan memberkati.

Hormat Saya,

Sarmauli Siahaan

DAFTAR KUISIONER

BAGIAN 1

Petunjuk Pengisian:
Berilah tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia

- a. Jenis Kelamin : (1) Laki-laki
(2) Wanita
- b. Usia : (1) Antara 18-23 tahun
(2) Antara 24-36 tahun
(3) Antara 37-49 tahun
(4) Lebih dari 50 tahun
- c. Status Perkawinan : (1) Menikah
(2) Tidak Menikah
- d. Jumlah Anak : (1) 1 Orang (2) 2 Orang (3) 3 Orang
(4) Lebih dari 3 Orang
- e. Pendidikan Terakhir: (1) SMP
(2) SMA/ sederajat
(3) D3
(4) D_{IV}/S₁
(5) S₂ atau lebih tinggi
- f. Status Pekerjaan : (1) Karyawan tetap
(2) Kontrak
- g. Masa Kerja : (1) 0-5 tahun
(2) 5-10 tahun
(3) lebih dari 10 tahun
- h. Pendapatan : (1) Kurang dari Rp 2.000.000
(2) Antara Rp 2.000.000-Rp 3.000.000
(3) Antara Rp 3.000.000-Rp 4.000.000
(4) Lebih dari Rp 4.000.000

BAGIAN 2

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia

A. Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1.	Saya memiliki pengetahuan mengenai bidang pekerjaan yang ditugaskan pada saya	SS	S	C	TS	STS
2.	Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas	SS	S	C	TS	STS
3.	Saya berinisiatif untuk menyelesaikan tugas secara tuntas	SS	S	C	TS	STS
4.	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinan yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal	SS	S	C	TS	STS
5.	Hubungan saya baik dan selalu lancar dengan antar bagian sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan saya	SS	S	C	TS	STS
6.	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja sehingga mendukung penyelesaian tugas secara maksimal	SS	S	C	TS	STS
7.	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan bahan baku yang berkualitas dan mampu menghasilkan barang bernilai tinggi	SS	S	C	TS	STS
8.	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan bahan pendukung (asesoris) yang menambah nilai produk yang dihasilkan	SS	S	C	TS	STS
9.	Dalam bekerja saya mampu menghemat penggunaan listrik, penerangan, alat-alat berjalan dan lain sebagainya	SS	S	C	TS	STS
10.	Saya selalu datang bekerja tepat waktu	SS	S	C	TS	STS
11.	Saya dapat menggunakan waktu dengan baik, tidak bermalas-malasan dan tidak membuang-buang waktu yang tidak perlu	SS	S	C	TS	STS
12.	Saya mampu bekerja mencapai target produksi sesuai standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan tempat saya bekerja	SS	S	C	TS	STS
13.	Saya mampu menghasilkan produksi sesuai dengan hasil yang dibebankan oleh perusahaan kepada saya	SS	S	C	TS	STS

B. Variabel Pelatihan (X₁)

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1.	Perusahaan memberikan pelatihan yang efisien pada karyawannya	SS	S	C	TS	STS
2.	Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan dapat diandalkan untuk kemajuan dan keterampilan dalam bekerja	SS	S	C	TS	STS
3.	Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan	SS	S	C	TS	STS
4.	Perusahaan memberikan kemudahan pada karyawan untuk mendapatkan pelatihan	SS	S	C	TS	STS
5.	Karyawan mendapatkan kelengkapan materi/bahan dalam pelatihan	SS	S	C	TS	STS
6.	Informasi pelatihan terbaru atau terkini bisa didapatkan oleh setiap karyawan	SS	S	C	TS	STS
7.	Karyawan dapat menerima pelatihan dari atasan dengan mudah	SS	S	C	TS	STS
8.	Karyawan dapat menerima pelatihan dari bagian lain dengan mudah	SS	S	C	TS	STS
9.	Karyawan dapat menerima pelatihan berdasarkan dokumen (seperti dalam buku panduan) yang tersedia dengan mudah	SS	S	C	TS	STS

C. Variabel Motivasi (X₂)

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1.	Saya memiliki tanggung jawab yang besar untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan permintaan perusahaan	SS	S	C	TS	STS
2.	Saya memiliki keyakinan yang kuat dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada saya	SS	S	C	TS	STS
3.	Saya bekerja keras untuk mendapatkan umpan balik atas beban tugas yang sudah saya kerjakan	SS	S	C	TS	STS
4.	Saya mempunyai keinginan yang kuat untuk bisa diterima oleh lingkungan pekerjaan di tempat saya bekerja	SS	S	C	TS	STS
5.	Lingkungan tempat saya bekerja sangat menyenangkan karena semua karyawan saling membantu dalam pekerjaan	SS	S	C	TS	STS

6.	Saya memiliki kesungguhan dalam memahami perasaan rekan kerja	SS	S	C	TS	STS
7.	Saya dapat memengaruhi rekan kerja saya untuk bekerja sama menyelesaikan tugas dengan baik	SS	S	C	TS	STS
8.	Saya dapat mengendalikan rekan kerja saya ketika terjadi sesuatu yang berhubungan dengan emosi. Misal, terjadi konflik, sedang bersedih, dan lain sebagainya	SS	S	C	TS	STS
9.	Saya dapat menjaga hubungan baik dengan pimpinan sebagai pengikut yang taat perintah	SS	S	C	TS	STS
10.	Saya bekerja keras untuk mendapatkan posisi sebagai pimpinan	SS	S	C	TS	STS

D. Variabel Budaya Organisasi (X₃)

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1.	Perusahaan saya selalu mendorong karyawan untuk bekerja kreatif	SS	S	C	TS	STS
2.	Karyawan diharapkan menjalankan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada hal-hal detail	SS	S	C	TS	STS
3.	Manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut	SS	S	C	TS	STS
4.	Tempat kerja saya selalu mempertimbangkan pengaruh setiap kebijakan terhadap karyawan	SS	S	C	TS	STS
5.	Kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu dalam organisasi	SS	S	C	TS	STS
6.	Tempat saya bekerja mendorong karyawan bersikap agresif atau gigih dalam bersaing secara positif dan bukan santai-santai untuk mencapai hasil yang ditetapkan perusahaan	SS	S	C	TS	STS
7.	Kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya cara kerja yang sudah ada saat ini dalam perbandingannya dengan pertumbuhan	SS	S	C	TS	STS

E. Variabel Kepuasan Kerja (X₄)

No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1.	Perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga karyawan bekerja dengan baik	SS	S	C	TS	STS
2.	Perusahaan memberikan dorongan pada karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu	SS	S	C	TS	STS
3.	Saya menerima gaji yang adil	SS	S	C	TS	STS
4.	Saya nyaman dengan keamanan kerja (K3) di tempat saya bekerja	SS	S	C	TS	STS
5.	Kondisi tempat saya bekerja nyaman dan jauh dari konflik	SS	S	C	TS	STS
6.	Perusahaan memberikan status yang jelas sehingga karyawan merasa nyaman dan diakui	SS	S	C	TS	STS
7.	Prosedur perusahaan tempat saya bekerja tidak mempersulit karyawan	SS	S	C	TS	STS
8.	Saya bangga tempat saya bekerja memiliki kualitas pengawasan teknis yang ketat	SS	S	C	TS	STS
9.	Saya senang karena hubungan interpersonal (antar rekan kerja dengan atasan dan dengan bawahan) ditempat saya bekerja sangat baik, saling membantu dan saling menghargai	SS	S	C	TS	STS
10.	Saya merasa puas dengan pencapaian hasil kerja saya	SS	S	C	TS	STS
11.	Saya merasa puas mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dibebankan	SS	S	C	TS	STS
12.	Saya merasa bangga karena diberikan tanggung jawab pada posisi yang sekarang ini	SS	S	C	TS	STS
13.	Saya senang dengan fasilitas yang diberikan perusahaan demi kemajuan karyawan	SS	S	C	TS	STS
14.	Setiap pekerjaan di tempat saya bekerja memiliki tantangan yang membuat karyawan ingin belajar	SS	S	C	TS	STS
15.	Saya merasa senang karena perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir	SS	S	C	TS	STS

Mohon diperiksa kembali jawaban anda sehingga tidak ada yang terlewatkan sebelum diberikan atau dikumpulkan pada petugas.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri dalam mengisi kuisioner ini dengan tanggung jawab dan kesungguhan, saya mengucapkan:

TERIMA KASIH

VARIABEL PRODUKTIVITAS KARYAWAN (Y)

1. Uji Validitas

Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	188	94,0	94,0	94,0
Valid 5,00	12	6,0	6,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	182	91,0	91,0	91,0
Valid 5,00	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	176	88,0	88,0	88,0
Valid 5,00	24	12,0	12,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	174	87,0	87,0	87,0
Valid 5,00	26	13,0	13,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	170	85,0	85,0	85,0
Valid 5,00	30	15,0	15,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	172	86,0	86,0	86,0
Valid 5,00	28	14,0	14,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	170	85,0	85,0	85,0
Valid 5,00	30	15,0	15,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	172	86,0	86,0	86,0
Valid 5,00	28	14,0	14,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	4	2,0	2,0	2,0
Valid 4,00	168	84,0	84,0	86,0
Valid 5,00	28	14,0	14,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	172	86,0	86,0	86,0
Valid 5,00	28	14,0	14,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	1,0	1,0	1,0
Valid 4,00	168	84,0	84,0	85,0
Valid 5,00	30	15,0	15,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	8	4,0	4,0	4,0
4,00	166	83,0	83,0	87,0
5,00	26	13,0	13,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y.13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	1,0	1,0	1,0
4,00	180	90,0	90,0	91,0
5,00	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,727	,736	13

3. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Y.1	200	1,00	4,00	5,00	812,00	4,0600	,01683	,23808	,057
Y.2	200	1,00	4,00	5,00	818,00	4,0900	,02029	,28690	,082
Y.3	200	1,00	4,00	5,00	824,00	4,1200	,02304	,32578	,106
Y.4	200	1,00	4,00	5,00	826,00	4,1300	,02384	,33715	,114
Y.5	200	1,00	4,00	5,00	830,00	4,1500	,02531	,35797	,128
Y.6	200	1,00	4,00	5,00	828,00	4,1400	,02460	,34786	,121
Y.7	200	1,00	4,00	5,00	830,00	4,1500	,02531	,35797	,128
Y.8	200	1,00	4,00	5,00	828,00	4,1400	,02460	,34786	,121
Y.9	200	2,00	3,00	5,00	824,00	4,1200	,02705	,38253	,146
Y.10	200	1,00	4,00	5,00	828,00	4,1400	,02460	,34786	,121
Y.11	200	2,00	3,00	5,00	828,00	4,1400	,02656	,37564	,141
Y.12	200	2,00	3,00	5,00	818,00	4,0900	,02852	,40338	,163
Y.13	200	2,00	3,00	5,00	816,00	4,0800	,02169	,30671	,094
Valid N (listwise)	200								

4. Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y.1	,539	200	,000	,252	200	,000
Y.2	,533	200	,000	,322	200	,000
Y.3	,524	200	,000	,379	200	,000
Y.4	,520	200	,000	,395	200	,000
Y.5	,512	200	,000	,426	200	,000
Y.6	,516	200	,000	,411	200	,000
Y.7	,512	200	,000	,426	200	,000
Y.8	,516	200	,000	,411	200	,000
Y.9	,483	200	,000	,505	200	,000
Y.10	,516	200	,000	,411	200	,000
Y.11	,495	200	,000	,482	200	,000
Y.12	,458	200	,000	,548	200	,000
Y.13	,513	200	,000	,383	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

5. Uji T

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Y.1	62,964	199	,000	1,06000	1,0268	1,0932
Y.2	53,729	199	,000	1,09000	1,0500	1,1300
Y.3	48,620	199	,000	1,12000	1,0746	1,1654
Y.4	47,399	199	,000	1,13000	1,0830	1,1770
Y.5	45,433	199	,000	1,15000	1,1001	1,1999
Y.6	46,347	199	,000	1,14000	1,0915	1,1885
Y.7	45,433	199	,000	1,15000	1,1001	1,1999
Y.8	46,347	199	,000	1,14000	1,0915	1,1885
Y.9	41,406	199	,000	1,12000	1,0667	1,1733
Y.10	46,347	199	,000	1,14000	1,0915	1,1885
Y.11	42,919	199	,000	1,14000	1,0876	1,1924
Y.12	38,215	199	,000	1,09000	1,0338	1,1462
Y.13	49,798	199	,000	1,08000	1,0372	1,1228

VARIABEL PELATIHAN (X1)

1. Uji Validitas

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	193	96,5	96,5	96,5
5,00	7	3,5	3,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	190	95,0	95,0	95,0
5,00	10	5,0	5,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	186	93,0	93,0	93,0
5,00	14	7,0	7,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	185	92,5	92,5	92,5
5,00	15	7,5	7,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	182	91,0	91,0	91,0
5,00	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	183	91,5	91,5	91,5
5,00	17	8,5	8,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	181	90,5	90,5	90,5
Valid 5,00	19	9,5	9,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	182	91,0	91,0	91,0
Valid 5,00	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	1,0	1,0	1,0
Valid 4,00	179	89,5	89,5	90,5
Valid 5,00	19	9,5	9,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,809	,815	9

3. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
X1.1	200	1,00	4,00	5,00	807,00	4,0350	,01303	,18424	,034
X1.2	200	1,00	4,00	5,00	810,00	4,0500	,01545	,21849	,048
X1.3	200	1,00	4,00	5,00	814,00	4,0700	,01809	,25579	,065
X1.4	200	1,00	4,00	5,00	815,00	4,0750	,01867	,26405	,070
X1.5	200	1,00	4,00	5,00	818,00	4,0900	,02029	,28690	,082
X1.6	200	1,00	4,00	5,00	817,00	4,0850	,01977	,27958	,078
X1.7	200	1,00	4,00	5,00	819,00	4,0950	,02079	,29395	,086
X1.8	200	1,00	4,00	5,00	818,00	4,0900	,02029	,28690	,082
X1.9	200	2,00	3,00	5,00	817,00	4,0850	,02217	,31347	,098
Valid N (listwise)	200								

4. Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1.1	,540	200	,000	,177	200	,000
X1.2	,541	200	,000	,224	200	,000
X1.3	,538	200	,000	,277	200	,000
X1.4	,537	200	,000	,289	200	,000
X1.5	,533	200	,000	,322	200	,000
X1.6	,534	200	,000	,311	200	,000
X1.7	,532	200	,000	,332	200	,000
X1.8	,533	200	,000	,322	200	,000
X1.9	,512	200	,000	,393	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

5. Uji T

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1.1	79,445	199	,000	1,03500	1,0093	1,0607
X1.2	67,962	199	,000	1,05000	1,0195	1,0805
X1.3	59,159	199	,000	1,07000	1,0343	1,1057
X1.4	57,575	199	,000	1,07500	1,0382	1,1118
X1.5	53,729	199	,000	1,09000	1,0500	1,1300
X1.6	54,883	199	,000	1,08500	1,0460	1,1240
X1.7	52,681	199	,000	1,09500	1,0540	1,1360
X1.8	53,729	199	,000	1,09000	1,0500	1,1300
X1.9	48,949	199	,000	1,08500	1,0413	1,1287

VARIABEL MOTIVASI (X2)

1. Uji Validitas

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	180	90,0	90,0	90,0
5,00	20	10,0	10,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	158	79,0	79,0	79,0
5,00	42	21,0	21,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	147	73,5	73,5	73,5
5,00	53	26,5	26,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	136	68,0	68,0	68,0
5,00	64	32,0	32,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	125	62,5	62,5	62,5
5,00	75	37,5	37,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	123	61,5	61,5	61,5
5,00	77	38,5	38,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	134	67,0	67,0	67,0
Valid 5,00	66	33,0	33,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	145	72,5	72,5	72,5
Valid 5,00	55	27,5	27,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	145	72,5	72,5	72,5
Valid 5,00	55	27,5	27,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	200	100,0	100,0	100,0

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,784	,777	9

3. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
X2.1	200	1,00	4,00	5,00	820,00	4,1000	,02127	,30075
X2.2	200	1,00	4,00	5,00	842,00	4,2100	,02887	,40833
X2.3	200	1,00	4,00	5,00	853,00	4,2650	,03129	,44244
X2.4	200	1,00	4,00	5,00	864,00	4,3200	,03307	,46765
X2.5	200	1,00	4,00	5,00	875,00	4,3750	,03432	,48534
X2.6	200	1,00	4,00	5,00	877,00	4,3850	,03449	,48782
X2.7	200	1,00	4,00	5,00	866,00	4,3300	,03333	,47139
X2.8	200	1,00	4,00	5,00	855,00	4,2750	,03165	,44763
X2.9	200	1,00	4,00	5,00	855,00	4,2750	,03165	,44763
X2.10	200	,00	4,00	4,00	800,00	4,0000	,00000	,00000
Valid N (listwise)	200							

4. Uji Normalitas

Tests of Normality^b

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X2.1	,530	200	,000	,342	200	,000
X2.2	,486	200	,000	,500	200	,000
X2.3	,460	200	,000	,551	200	,000
X2.4	,433	200	,000	,587	200	,000
X2.5	,405	200	,000	,613	200	,000
X2.6	,400	200	,000	,617	200	,000
X2.7	,428	200	,000	,593	200	,000
X2.8	,456	200	,000	,558	200	,000
X2.9	,456	200	,000	,558	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

b. X2.10 is constant. It has been omitted.

5. Uji T

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X2.1	51,725	199	,000	1,10000	1,0581	1,1419
X2.2	41,907	199	,000	1,21000	1,1531	1,2669
X2.3	40,434	199	,000	1,26500	1,2033	1,3267
X2.4	39,918	199	,000	1,32000	1,2548	1,3852
X2.5	40,066	199	,000	1,37500	1,3073	1,4427
X2.6	40,152	199	,000	1,38500	1,3170	1,4530
X2.7	39,901	199	,000	1,33000	1,2643	1,3957
X2.8	40,281	199	,000	1,27500	1,2126	1,3374
X2.9	40,281	199	,000	1,27500	1,2126	1,3374

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X3)

1. Uji Validitas

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	200	100,0	100,0

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	200	100,0	100,0

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	200	100,0	100,0

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	4,00	163	81,5	81,5
Valid	5,00	37	18,5	100,0
Total		200	100,0	

X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	163	81,5	81,5	81,5
Valid 5,00	37	18,5	18,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	195	97,5	97,5	97,5
Valid 5,00	5	2,5	2,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X3.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	166	83,0	83,0	83,0
Valid 5,00	34	17,0	17,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,614	,574	4

3. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
X3.1	200	,00	4,00	4,00	800,00	4,0000	,00000	,00000	,000
X3.2	200	,00	4,00	4,00	800,00	4,0000	,00000	,00000	,000
X3.3	200	,00	4,00	4,00	800,00	4,0000	,00000	,00000	,000
X3.4	200	1,00	4,00	5,00	837,00	4,1850	,02753	,38927	,152
X3.5	200	1,00	4,00	5,00	837,00	4,1850	,02753	,38927	,152
X3.6	200	1,00	4,00	5,00	805,00	4,0250	,01107	,15652	,024
X3.7	200	1,00	4,00	5,00	834,00	4,1700	,02663	,37658	,142
Valid N (listwise)	200								

4. Uji Normalitas

Tests of Normality^{a,b,c}

	Kolmogorov-Smirnov ^d			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X3.4	,498	200	,000	,472	200	,000
X3.5	,498	200	,000	,472	200	,000
X3.6	,538	200	,000	,141	200	,000
X3.7	,504	200	,000	,454	200	,000

a. X3.1 is constant. It has been omitted.

b. X3.2 is constant. It has been omitted.

c. X3.3 is constant. It has been omitted.

d. Lilliefors Significance Correction

5. Uji T

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X3.4	43,051	199	,000	1,18500	1,1307	1,2393
X3.5	43,051	199	,000	1,18500	1,1307	1,2393
X3.6	92,614	199	,000	1,02500	1,0032	1,0468
X3.7	43,939	199	,000	1,17000	1,1175	1,2225

VARIABEL KEPUASAN KERJA (X4)

1. Uji Validitas

X4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	186	93,0	93,0	93,0
Valid 5,00	14	7,0	7,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	181	90,5	90,5	90,5
Valid 5,00	19	9,5	9,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	171	85,5	85,5	85,5
Valid 5,00	29	14,5	14,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	169	84,5	84,5	84,5
Valid 5,00	31	15,5	15,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	160	80,0	80,0	80,0
Valid 5,00	40	20,0	20,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	143	71,5	71,5	71,5
Valid 5,00	57	28,5	28,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	137	68,5	68,5	68,5
Valid 5,00	63	31,5	31,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	157	78,5	78,5	78,5
Valid 5,00	43	21,5	21,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	1,0	1,0	1,0
4,00	125	62,5	62,5	63,5
5,00	73	36,5	36,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	152	76,0	76,0	76,0
5,00	48	24,0	24,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	1,0	1,0	1,0
4,00	108	54,0	54,0	55,0
5,00	90	45,0	45,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	149	74,5	74,5	74,5
5,00	51	25,5	25,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	2	1,0	1,0	1,0
4,00	144	72,0	72,0	73,0
5,00	54	27,0	27,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	149	74,5	74,5	74,5
5,00	51	25,5	25,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X4.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	,5	,5
	4,00	153	76,5	77,0
	5,00	46	23,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,765	,753	5

3.

4. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
X4.1	200	1,00	4,00	5,00	814,00	4,0700	,01809	,25579	,065
X4.2	200	1,00	4,00	5,00	819,00	4,0950	,02079	,29395	,086
X4.3	200	1,00	4,00	5,00	829,00	4,1450	,02496	,35298	,125
X4.4	200	1,00	4,00	5,00	831,00	4,1550	,02565	,36281	,132
X4.5	200	1,00	4,00	5,00	840,00	4,2000	,02836	,40100	,161
X4.6	200	1,00	4,00	5,00	857,00	4,2850	,03200	,45255	,205
X4.7	200	1,00	4,00	5,00	863,00	4,3150	,03293	,46568	,217
X4.8	200	1,00	4,00	5,00	843,00	4,2150	,02912	,41185	,170
X4.9	200	2,00	3,00	5,00	871,00	4,3550	,03537	,50023	,250
X4.10	200	1,00	4,00	5,00	848,00	4,2400	,03028	,42815	,183
X4.11	200	2,00	3,00	5,00	888,00	4,4400	,03659	,51743	,268
X4.12	200	1,00	4,00	5,00	851,00	4,2550	,03090	,43695	,191
X4.13	200	2,00	3,00	5,00	852,00	4,2600	,03267	,46203	,213
X4.14	200	1,00	4,00	5,00	851,00	4,2550	,03090	,43695	,191
X4.15	200	2,00	3,00	5,00	845,00	4,2250	,03044	,43047	,185
Valid N (listwise)	200								

5. Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X4.1	,538	200	,000	,277	200	,000
X4.2	,532	200	,000	,332	200	,000
X4.3	,514	200	,000	,419	200	,000
X4.4	,510	200	,000	,433	200	,000
X4.5	,491	200	,000	,490	200	,000
X4.6	,451	200	,000	,565	200	,000
X4.7	,436	200	,000	,585	200	,000
X4.8	,484	200	,000	,506	200	,000
X4.9	,396	200	,000	,652	200	,000
X4.10	,472	200	,000	,530	200	,000
X4.11	,352	200	,000	,671	200	,000
X4.12	,465	200	,000	,543	200	,000
X4.13	,443	200	,000	,602	200	,000
X4.14	,465	200	,000	,543	200	,000
X4.15	,469	200	,000	,550	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

6. Uji T

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X4.1	59,159	199	,000	1,07000	1,0343	1,1057
X4.2	52,681	199	,000	1,09500	1,0540	1,1360
X4.3	45,874	199	,000	1,14500	1,0958	1,1942
X4.4	45,021	199	,000	1,15500	1,1044	1,2056
X4.5	42,320	199	,000	1,20000	1,1441	1,2559
X4.6	40,156	199	,000	1,28500	1,2219	1,3481
X4.7	39,935	199	,000	1,31500	1,2501	1,3799
X4.8	41,720	199	,000	1,21500	1,1576	1,2724
X4.9	38,308	199	,000	1,35500	1,2852	1,4248
X4.10	40,958	199	,000	1,24000	1,1803	1,2997
X4.11	39,357	199	,000	1,44000	1,3678	1,5122
X4.12	40,618	199	,000	1,25500	1,1941	1,3159
X4.13	38,567	199	,000	1,26000	1,1956	1,3244
X4.14	40,618	199	,000	1,25500	1,1941	1,3159
X4.15	40,245	199	,000	1,22500	1,1650	1,2850

LAMPIRAN FOTO-FOTO
SITUASI KERJA KARYAWAN PT. XYZ







