

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)
MANFAAT PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA SUPERVISOR PT. XYZ**



Disusun oleh :

VERONICA MARIA KUSUMANINGRUM

NIM : 500783636

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Manfaat Pelatihan, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja *Supervisor* PT. XYZ adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 30 September 2017



(Veronica Maria K)

NIM 500783636

The Influence of Training's Benefit ,Working Environment to Job Motivation and its Impact on Supervisor's Performance at PT. XYZ.

Veronica Maria K

Veroabel12@gmail.com

Post Graduate Program

Indonesia Open University

Abstract

This study attempts to finding out whether training benefit, working environment has influence to job motivation and its related to supervisor's performance at PT. XYZ. The phenomenon happened during 2010-2015 ; a declining of internal promotion with average number 4,5% per year, declining in class promotion 13% of participants, 10% raising negative comment regarding service quality, the increasing number of warning letter given to supervisor by superior in 20%, and 27,5% in average increasing number of turn over for supervisor level within this company. The biggest impact that happened in this company was 20% of termination from client. The analysis technique apply the structural equation modeling. Lisrel 8,7 applied as statistical software for measuring the relation between variables that happen simultaneously. Population of this research is 200 supervisor who work in Jakarta area. As the result of this research said that the benefit of training influence partially against motivation of work, working environment has positive influence to job motivation, and benefit of training, working environment, job motivation has jointly affect to supervisor's performance, also training benefit has influence to working environment.

Keywords : Training's Benefit, Working Environment, Job Motivation, Supervisor's performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat pelatihan, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja supervisor PT. XYZ. Fenomena yang terjadi selama periode tahun 2010-2015 : penurunan promosi internal rata-rata sebesar 4,5% per tahun, penurunan peserta pelatihan promosi rata-rata 13%, meningkatnya keluhan klien atas kualitas pelayanan di area kerja sebesar rata-rata 10% per tahun, kenaikan jumlah surat peringatan yang diberikan kepada supervisor oleh atasannya sebesar 20% dan juga kenaikan turn over pegawai di level supervisor sebesar rata-rata 27,5%. Dampak terbesar yang dirasakan oleh PT. XYZ adalah terjadinya pemutusan kerjasama dengan klien rata-rata sebesar 20%. Metode analisa dalam penulisan ini menggunakan *structural equation modelling*. Lisrel 8,7 digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel yang terjadi secara bersamaan. Populasi dalam penelitian ini adalah 200 orang supervisor yang bekerja di Jakarta.

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa manfaat pelatihan berpengaruh parsial terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh manfaat pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja, serta manfaat pelatihan berpengaruh terhadap lingkungan kerja.

Kata kunci : Manfaat pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja supervisor.



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : MANFAAT PELATIHAN, LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA
SUPERVISOR PT. XYZ

Penyusun TAPM : VERONICA MARIA KUSUMANINGRUM
NIM : 500783636
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Hari/Tanggal : Sabtu/17 Juni 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M.

Pembimbing I,

Dr. Taufani C. Kurniatun, M.M.

Penguji Ahli,

Dr. Agus Maulana, M.S.M.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan
Manajemen/Program Magister Manajemen

Mohamad Nasoha, SE., MSc
NIP. 197811112005011001



Direktur Program Pascasarjana,

Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 195812151986011009



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : VERONICA MARIA KUSUMANINGRUM
 NIM : 500783636
 Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
 Judul TAPM : MANFAAT PELATIHAN, LINGKUNGAN
 KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
 DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA
 SUPERVISOR PT. XYZ.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Pemasaran Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu/17 Juni 2017
 Waktu : 08.00 – 15.00

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Tita Rosita, M.Pd

Tanda Tangan

Penguji Ahli

Dr. Agus Maulana, M.S.M.

Pembimbing I

Dr. Taufani C. Kurniatun, M.M.

Pembimbing II

Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat dan berkat-Nya, sehingga penulisan Tugas Akhir Program Magister yang berjudul **Manfaat Pelatihan, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Supervisor PT. XYZ** dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D, Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr. Liestyodono Bawono, M.Si, Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
3. Mohamad Nasoha, SE., MSc, Ketua Program Jurusan Ekonomi dan Manajemen Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Ibu Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si, sebagai dosen pembimbing I.
5. Bapak Dr. Fx. Bambang Wiharto, M.M sebagai dosen pembimbing II.
6. Seluruh dosen dan pembimbing di UPBJJ Jakarta
7. Rekan-rekan seperjuangan di Universitas Terbuka program Magister Manajemen
8. Papa tercinta FA Soeharir dan Mama tercinta EM Tiny S yang selalu mendoakan dan memberikan support.
9. Suami tercinta Fajar Dewanto dan putri kesayangan Eleonora Klarissa Annabelle yang dengan penuh suka cita selalu mendoakan dan mendukung.

11. Seluruh rekan, dan semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan dan penulisan ini.

Dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister ini penulis telah berusaha sebaik mungkin. Apabila terdapat kekurangan, penulis mohon saran dan kritik yang bersifat membangun demi sempurnanya Tugas Akhir Program Magister ini.

Bogor, 30 Mei 2017

Penulis



RIWAYAT HIDUP

Nama : Veronica Maria K
 NIM : 500783636
 Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 21 November 1975

Riwayat Pendidikan

SD	: ST. Vincentius, Jakarta	Tahun Lulus	: 1988
SMP	: ST. Vincentius, Jakarta	Tahun Lulus	: 1991
SMA	: SMA Negeri 8, Jakarta	Tahun Lulus	: 1994
D IV	: Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung	Tahun Lulus	: 1998

Riwayat Pekerjaan

International SOS, Jakarta
 1998 – 2002 : Team Leader Alarm Centre Department, International SOS

Garuda Indonesia
 2002 – 2005 : Flight Attendant

The Ritz-Carlton Hotel
 2005 – 2007 : Guest Recognition Agent, Sales

PT. ISS Indonesia
 2007 – 2012 : Field Instructor
 2012 – 2015 : ISS Academy Manager

PT. Virtus Facility Service
 2015 – Sekarang : Head of Human Capital and Development

Bogor, Mei 2017

Veronica Maria K.
 NIM. 500783636

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Riwayat Hidup	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
1. Pelatihan Sebagai Fungsi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	12
a. Pelatihan	14
b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan	15
c. Langkah-langkah Persiapan Pelatihan	16
d. Metode Pelatihan	17
e. Evaluasi Pelatihan	19
f. Kajian Tentang Karakteristik Peserta Pelatihan	23
2. Lingkungan Kerja	29
a. Indikator Lingkungan Kerja	31
b. Manfaat Lingkungan Kerja	31
3. Teori Motivasi	31
4. Teori Kinerja	34
a. Faktor Individu	34
b. Faktor Lingkungan Organisasi	35
c. Penilaian Kinerja	37
B. Penelitian Terdahulu	38
C. Pengembangan Hipotesis	41
1. Hubungan Manfaat Pelatihan dan Motivasi Kerja	42
2. Hubungan Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja	42
3. Pengaruh Manfaat	43

	Pelatihan, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Supervisor Melalui Motivasi	
	4. Hubungan Manfaat Pelatihan dan Lingkungan Kerja	46
	D. Kerangka Berpikir	47
	E. Operasionalisasi Variabel	47
	1. Variabel Penelitian	47
	2. Definisi Operasional	48
	3. Operasional Variabel	49
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian	50
	B. Populasi dan Sampel	50
	C. Instrumen Penelitian	51
	D. Prosedur Pengumpulan Data	51
	1. Kuesioner	52
	2. Studi Pustaka	52
	E. Metode Analisis Data	53
	1. Uji Validitas	53
	2. Uji Reliabilitas	54
	3. Statistik Deskriptif	55
	4. <i>Structural Equation Modelling</i>	55
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum PT. XYZ	60
	B. Gambaran Umum Responden Penelitian	64
	C. Pelaksanaan Survey	67
	D. Hasil Uji Instrumen	68
	1. Hasil Uji Validitas	68
	2. Hasil Uji Reliabilitas	71
	E. Analisis Deskriptif Variabel Bebas dan Variabel Terikat Berdasarkan Skala Rasio	71
	1. Pelatihan	73
	2. Lingkungan Kerja	74
	3. Motivasi Kerja	76
	4. Kinerja	77
	F. Gambaran Data Penelitian	79
	G. Uji Analisis Data	79
	1. Pengujian CFA Untuk Variabel Pelatihan	80
	2. Pengujian CFA Untuk Variabel Lingkungan	

	Kerja	84
	3. Pengujian CFA Untuk Variabel Motivasi	88
	4. Pengujian CFA Untuk Variabel Kinerja	92
	H. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	95
	I. Hasil Uji Model Struktural	98
	1. Hipotesis 1	99
	2. Hipotesis 2	100
	3. Hipotesis 3	101
	4. Hipotesis 4	102
	J. Pembahasan	
	1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja	103
	2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	103
	3. Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	104
	4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Lingkungan Kerja	105
	5. Hasil Cross Tab Variabel	105
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	110
	B. Saran	
	1. Untuk Manajemen	110
	2. Untuk Penelitian Berikutnya	115
	DAFTAR PUSTAKA	116

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	The Kirkpatrick's Four Level of Training Evaluation	21
Gambar 2.2	Kohlberg's stage of Moral Development	27
Gambar 2.3	Dimensi Kinerja Individual	36
Gambar 2.4	Critical Time Support Machine	44
Gambar 2.5	Kerangka Berpikir	47
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	61
Gambar 4.2	Proporsi Jenis Kelamin Responden	65
Gambar 4.3	Proporsi Usia Responden	66
Gambar 4.4	Proporsi Pendidikan Responden	67
Gambar 4.5	Pengujian CFA untuk Variabel Pelatihan	80
Gambar 4.6	Pengujian CFA untuk Variabel Lingkungan Kerja	85
Gambar 4.7	Pengujian CFA untuk Variabel Latent Motivasi Kerja	89
Gambar 4.8	Pengujian CFA untuk Variabel Latent Kinerja	92
Gambar 4.9	Analisis Model Pengukuran (SD)	96
Gambar 4.10	Analisis Model Pengukuran (t Value)	97



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia	13
Tabel 2.2	Langkah-Langkah Pelatihan	17
Tabel 2.3	Metode Pelatihan	18
Tabel 2.4	Level Evaluasi	20
Tabel 2.5	Ruang Lingkup Pemanfaatan SDM dan Lingkungan SDM	29
Tabel 2.6	Penelitian Terdahulu	39
Tabel 2.7	Dimensi dan Atribut Penelitian	49
Tabel 3.1	Perbandingan Ukuran Goodness of Fit	56
Tabel 4.1	Penghargaan PT. XYZ	62
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	65
Tabel 4.3	Hasil Uji Variabel	69
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas	72
Tabel 4.5	Skala Pengolahan Data	72
Tabel 4.6	Hasil Capaian Bukti Fisik	73
Tabel 4.7	Hasil Capaian Bukti Fisik	75
Tabel 4.8	Hasil Capaian Bukti Fisik	76
Tabel 4.9	Hasil Capaian Bukti Fisik	78
Tabel 4.10	Uji Validitas Variabel Pembentuk Pelatihan	81
Tabel 4.11	Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability	82
Tabel 4.12	Tabel CR dan VE untuk Pelatihan	83
Tabel 4.13	GOF untuk Pelatihan	84
Tabel 4.14	Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja	85
Tabel 4.15	Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability	86
Tabel 4.16	Tabel CR dan VE untuk Lingkungan Kerja	87
Tabel 4.17	GOF untuk Lingkungan Kerja	88
Tabel 4.18	Uji Validitas Variabel Motivasi	89
Tabel 4.19	Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability	90
Tabel 4.20	Tabel CR dan VE untuk Motivasi	91
Tabel 4.21	GOF untuk Motivasi	91
Tabel 4.22	Uji Validitas Variabel Kinerja	92
Tabel 4.23	Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability	93
Tabel 4.24	Tabel CR dan VE untuk	94

	Kinerja	
Tabel 4.25	GOF untuk Kinerja	95
Tabel 4.26	Hasil Goodness of Fit Model	97
Tabel 4.27	Evaluasi Terhadap Koefisien Model Struktural dan Hubungannya Dengan Hipotesis Pertama	99
Tabel 4.28	Evaluasi terhadap Koef. Model Struktural dan Hubungannya dengan Hipotesis Kedua	100
Tabel 4.29	Evaluasi terhadap Koef. Model Struktural dan Hubungannya dengan Hipotesis Ketiga	101
Tabel 4.30	Regresi Pelatihan Terhadap Lingkungan Kerja	102
Tabel 4.31	Kesimpulan Cross Tab Kategori Tinggi-Baik	108
Tabel 4.32	Kesimpulan Cross Tab Kategori Rendah-Buruk	109



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1
Lampiran 2

Kuesioner
Data Hasil Penelitian

Halaman



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan bisnis tidak dapat dipisahkan dari perkembangan usaha di bidang properti, khususnya yang terkait dengan pengadaan lahan untuk perkantoran, apartemen dan hotel.

Menurut survey *Colliers International* Indonesia sebagai salah satu konsultan properti, dalam 5 (lima) tahun terakhir terjadi peningkatan permintaan lahan rata-rata 100.000m²/tahun. Adapun permintaan lahan ini mencakup area perkantoran, apartemen dan hotel. Pergerakan permintaan positif atas usaha properti ini memberikan dampak positif pula bagi usaha penyedia jasa pengelolaan dan pemeliharaan gedung sebagai pelengkap jasa pelayanan properti. Tercatat terjadi peningkatan permintaan kebutuhan akan pengelolaan usaha alih daya di bidang tata graha rata-rata sebesar 20% dalam 5 (lima) tahun terakhir (Cooliers, 2015). Lebih jauh, *Indonesian Outsourcing Association* (IOA) atau Asosiasi Bisnis Alih Daya Indonesia (ABADI) memprediksi, total pasar (*market size*) bisnis alih daya mencapai Rp 39,5 triliun.

Adapun pengertian dari alih daya adalah penyerahan aktivitas, tugas atau pun pelayanan pada pihak lain, dengan tujuan untuk memperoleh tenaga ahli, meningkatkan efisiensi dan efektivitas sebuah perusahaan (Lal., 2008).

Di Indonesia, keberadaan perusahaan alih daya semakin populer dan diminati oleh para pengusaha karena keberadaannya membantu perusahaan untuk tidak perlu lagi mengeluarkan investasi besar untuk mengelola tenaga kerja. Saat ini, tercatat 5000 perusahaan alih daya yang beroperasi di Indonesia (Jakarta Post,

11 Feb 2017). Di tingkat dunia, potensi pasar bisnis alih daya secara global mencapai US\$ 970 miliar atau sekitar Rp 12.610 triliun dengan hitungan kurs Rp 13.000 per dollar AS.

Perkembangan perusahaan alih daya di Indonesia semakin diperkuat dengan adanya Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 19 tahun 2012 yang mengatur tentang keberadaan perusahaan alih daya. Adapun kategori perusahaan alih daya yang memberikan pelayanan meliputi penyedia jasa tenaga di lima bidang, yaitu *security*, *cleaning service*, *catering*, dan jasa penunjang pertambangan dan migas serta penyediaan jasa pemborongan pekerjaan, yang saat ini biasa disebut BPO (*Business Process Outsourcing*).

Keberadaan perusahaan alih daya memberikan manfaat bagi pemilik usaha, yaitu terciptanya efisiensi biaya produksi, efisiensi biaya belanja modal dan biaya pelatihan, serta memberikan ruang kepada perusahaan pemilik usaha untuk dapat fokus pada bisnis utamanya. Sebagai dampaknya, maka perusahaan pemilik usaha dapat meningkatkan kinerjanya, dimana hal ini akan membawa perusahaan menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan teknologi global sehingga produk ataupun jasa yang dihasilkan akan lebih dekat dengan kebutuhan konsumen. Keunggulan kompetitif yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan suatu organisasi/perusahaan untuk memformulasikan strategi dan meletakkannya pada posisi yang menguntungkan relatif kepada organisasi/perusahaan lainnya dalam suatu kelompok yang sejenis (Wirawan, 2015).

Dalam usahanya untuk dapat menjadi lebih kompetitif di bidang usaha, maka suatu perusahaan memerlukan upaya untuk dapat memberikan nilai tambah

pada produk/jasa yang ditawarkan. Porter (2004) dalam bukunya *Competitive Advantage* memperkenalkan konsep *value chain* yang menjelaskan bahwa dalam perusahaan terdapat serangkaian kegiatan yang memberikan kontribusi terhadap nilai akhir atau jasa yang dijual kepada konsumen, dengan faktor pelayanan sebagai salah satunya. Pelayanan yang dimaksud mengacu pada kemampuan sumber daya manusia dalam proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung.

Hal ini juga didukung oleh Meilan Sugiarto dalam Sunyoto (2015) yang menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi yang memiliki orientasi pada pelayanan, fokus seluruh karyawan dalam organisasi tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumennya, sehingga tuntutan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen akan berdampak pada pemenuhan harapan konsumen serta kepuasan akan pelayanan yang diperoleh. Selanjutnya, dampak atas kinerja karyawan akan tercermin pada kepuasan pelanggan dan kemitraan yang terjadi. Pelanggan yang puas akan menjadikannya sebagai merupakan sumber pendapatan, sementara konsumen yang tidak puas dan dilanjutkan pada keluhan atas pelayanan yang diperoleh akan dapat mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Kunci dari pelayanan ini adalah terletak pada sumber daya manusia, karena apabila kepuasan dirasakan oleh sumber daya manusia sebagai pelaku penyedia pelayanan dalam organisasi tersebut terpenuhi, maka karyawan tersebut akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya (Meilan sugiarto dalam Sunyoto, 2015).

Sejalan dengan perkembangan perusahaan alih daya, di Indonesia saat ini tercatat lebih dari 3400 perusahaan sejenis yang bergerak di bidang *cleaning*

service terdaftar di APKLINDO (Asosiasi Perusahaan Klining *Service* Indonesia).

PT XYZ sebagai perusahaan alih daya yang berbasis pelayanan berdiri di Indonesia sejak tahun 1996. Perusahaan ini merupakan Perusahaan Modal Asing yang berasal dari Denmark. Saat ini PT XYZ adalah sebuah badan usaha *facility service* terbesar di Indonesia yang memiliki cakupan layanan konsep B to B (*business to business*) terdiri dari *Facility Services (cleaning service, support service, gardening & landscaping, Integrated Pest Management, building maintenance service, indoor air quality service, wash room service, portable toilet service), Access Control (security service), Catering Service* dan *Parking Management Service*.

PT XYZ beroperasi di 10 kota besar di Indonesia, yaitu di Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Medan, Batam, Pekanbaru, Makassar dan Palembang melayani lebih dari 2500 klien yang tersebar di seluruh cabang tersebut. Dengan didukung lebih dari *300 manager, 900 supervisor, 2500 team leader, dan 54000 operator* memiliki perkembangan bisnis rata-rata 20% selama 5 tahun terakhir.

Sejak awal berdirinya, PT XYZ mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Manfaat dari implementasi ini seperti yang dikemukakan oleh Meilan Sugiarto (2007) dimana organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis serta dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karir sesuai kondisi dan kebutuhan. Dengan implementasi ini, PT XYZ melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan di Divisi *Human Capital Development*.

Kegiatan yang dilakukan bertujuan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya sesuai tujuan organisasi. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Divisi *Human Capital Development* ini diberikan kepada para calon pegawai di level operator, *supervisor* maupun manajer. Khusus pelatihan yang diberikan untuk *supervisor* yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah para calon *supervisor* yang akan mendapatkan kenaikan jabatan maupun kepada para yang sudah bekerja di posisinya. Tujuan dari kegiatan pelatihan ini adalah untuk mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan, sehingga karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada/lama dapat memenuhi tuntutan atas perubahan lingkungan kerja, maupun strategi perusahaan/organisasi (Dessler 2009).

Untuk proses pelatihan kepada calon *supervisor*, PT XYZ melakukannya dengan metode *on the job* dan *off the job training*, dimana proses pelatihan dilakukan dengan kombinasi pelatihan fisik serta mental, untuk mendapatkan sikap, keterampilan dan pengetahuan yang sesuai.

Dalam struktur organisasi PT XYZ, *supervisor* yang menjadi subyek penelitian ini berada pada tingkat 3 dari 10 jenjang di dalam divisi operasional. Jenjang yang terdapat di PT XYZ dimulai dari operator, *team leader*, *supervisor*, dilanjutkan *site manager*, *field care manager*, *operational manager*, *senior operational manager*, *assistant vice president*, *vice president*, *senior vice president*.

Karyawan di jenjang *supervisor* yang mencapai jumlah populasi sebanyak 700 orang ini memiliki rentang pengawasan sebesar 1:10-20, dimana 1

orang *supervisor* bertanggung jawab atas 10-20 operator. Dengan rentang tersebut, maka keberadaan dan kinerja dari para *supervisor* sangat mempengaruhi kelangsungan perkembangan organisasi.

Seperti yang disampaikan oleh Mulyadi (2007) bahwa kinerja adalah keberhasilan personil, tim atau bagian dari organisasi dalam memenuhi sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Dengan pemahaman ini maka keberhasilan *supervisor* dalam mengelola tim di masing-masing area akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan mewujudkan sasaran yang telah ditentukan. Adapun keberhasilan *supervisor* ini dalam pencapaian kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi (Mangkunegara 2005) dimana kemampuan yang sesuai akan diperoleh apabila pelatihan dilakukan secara efektif. Selain kemampuan yang didapat dari pelatihan dan motivasi, kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2001) yang menyampaikan bahwa lingkungan kerja merupakan gabungan dari kelengkapan alat, bahan, lingkungan sekitarnya, metode kerja serta pengaturan kerja dimana seseorang bekerja, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja berkaitan erat dengan tinggi rendahnya semangat kerja para pegawai. Jika lingkungan kerja baik dan mendukung, maka akan dapat memicu semangat kerja yang tinggi, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai (Ernawati, 2010). Pengaruh langsung lingkungan kerja atas motivasi juga disampaikan oleh Sutrisno (2009) yang menyatakan bahwa faktor dari luar yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah lingkungan kerja, imbalan yang memadai, pengawasan yang baik, tersedianya jaminan pekerjaan, status, dan

tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel.

Fenomena yang terjadi pada PT XYZ yang memiliki perkembangan bisnis yang mencapai rata-rata 20% per tahun ini tidak diikuti dengan perkembangan jumlah promosi operator ke *supervisor* yang 99% berasal dari level operator-pekerja, dimana promosi internal dari level operator ke jenjang berikutnya ini merupakan proses yang efektif dibandingkan melakukan proses rekrut atas *supervisor* dari luar organisasi. Hal ini dibuktikan dengan angka rata-rata retensi promosi internal yang diperoleh selama 2010-2015 yaitu sebesar 95%. Berdasarkan data yang diperoleh, pada tahun 2010 - 2015 terjadi penurunan promosi internal rata-rata sebesar 4,5% tiap tahunnya. Fenomena lain ditemukan pada pelatihan, dimana jumlah peserta pelatihan yang memperoleh promosi ke jenjang *supervisor* juga mengalami penurunan, rata-rata sebesar 13 % selama 2010-2015. Penurunan kinerja dari *supervisor* ini juga dapat terlihat selama tahun 2010-2015 yaitu dengan terjadinya peningkatan jumlah keluhan dari klien atas pelayanan di area kerja rata-rata sebesar 10% tiap tahunnya, kenaikan jumlah surat peringatan yang diberikan kepada *supervisor* oleh atasan sebesar 20%, juga kenaikan *turn over* pegawai level *supervisor* rata-rata sebesar 27,5% selama 5 tahun terakhir. Dampak terbesar yang dirasakan oleh PT. XYZ adalah terjadinya pemutusan kerjasama klien dengan XYZ selama tahun 2010 – 2015 dengan rata-rata sebesar 20%.

Beberapa penelitian sebelumnya tentang pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Kharirul Akhir Lubis (2008) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dimana hasil

penelitian menunjukkan pelatihan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ade Rustiana (2010) dengan judul Efektifitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kerja Karyawan menghasilkan kesimpulan bahwa variabel independen (dalam hal ini tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai, walaupun secara parsial hanya tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai.

Gary Jon Springer (2011) yang melakukan penelitian dengan judul "*A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi kerja dan performa kerja signifikan pada $p < 0.1$ level ($r = .29$). Korelasi antara kepuasan kerja dan performa kerja signifikan pada $p < 0.05$ level ($r = .29$). Korelasi antara kepuasan kerja dan motivasi kerja signifikan pada $p < 0.1$ level ($r = .60$).

Penelitian Andersen (2013) yang berjudul Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Desa Di Kabupaten Indragiri Hilir mengungkapkan bahwa, variabel diklat secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala desa. Variabel lingkungan kerja, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala desa. Demikian juga dengan penelitian dari Katarina Mangkinya Rin Riberu (2013) dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Flores Timur menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Variabel motivasi kerja

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Adapun penelitian lain yang membahas tentang pelatihan, motivasi, dan kinerja dilakukan oleh Ameer Ul Ameerq & Furqan Hanif (2013) yang melakukan penelitian dengan judul *Impact of Training On Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif, dimana *performance* kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kegiatan pelatihan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Daniel Arfan Aruan (2013) dengan judul *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (persero) Surabaya* yang memberikan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara variabel pelatihan (X1) dan motivasi (X2) terhadap variabel dependen kinerja (Y) yaitu sebesar 61,7% sedangkan sisanya 38,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian tersebut. Variabel motivasi (X2) merupakan variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 37,21%. Sedangkan variabel pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y) hanya sebesar 23,72%.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi, konsep dan penelitian terdahulu dapat diduga bahwa pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun masih perlu diteliti lagi apakah manfaat pelatihan, lingkungan kerja serta motivasi kerja mempengaruhi kinerja supervisor di PT. XYZ.

Maka, penelitian ini dibuat dengan judul **MANFAAT PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUPERVISOR PT. XYZ.**

B. PERUMUSAN MASALAH

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *supervisor* PT. XYZ.

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan terdahulu, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh manfaat pelatihan terhadap motivasi kerja *supervisor* PT XYZ?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi *supervisor* PT XYZ?
3. Apakah terdapat pengaruh manfaat pelatihan terhadap lingkungan kerja *supervisor* PT. XYZ?
4. Apakah terdapat pengaruh manfaat pelatihan, lingkungan kerja terhadap kinerja *supervisor* melalui motivasi PT. XYZ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini ditujukan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh manfaat pelatihan terhadap motivasi kerja *supervisor* PT XYZ.
2. Mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi *supervisor* PT XYZ.
3. Mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh manfaat pelatihan terhadap lingkungan kerja *supervisor* PT. XYZ.
4. Mengetahui dan menganalisa apakah terdapat terdapat pengaruh manfaat pelatihan, lingkungan kerja terhadap kinerja *supervisor* melalui motivasi PT. XYZ.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk :

1. Bahan masukan bagi PT XYZ dalam masalah pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja para *supervisornya*.
2. Menambah khasanah keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan manfaat pelatihan, lingkungan kerja serta motivasi dalam meningkatkan kinerja khususnya di perusahaan alih daya dan perusahaan di bidang umum lainnya.
3. Menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah di Universitas Terbuka program studi Magister Manajemen.
4. Untuk peneliti menambah wawasan keilmuan tentang sumber daya manusia khususnya tentang pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.
5. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. Pelatihan Sebagai Fungsi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan dan untuk mengurus tentang relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015).

Menurut Ivancevich et al. dalam Wirawan, (2015) *human resource management can be defined as the process of accomplishing, organizational objectives by acquiring, retaining, terminating, developing and properly using the human resources within organization.*

Sementara Umar, (2013) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan atas hubungan kerja. Seluruh rangkaian kegiatan ini memiliki tujuan yang sama, yaitu terpenuhinya tujuan dari organisasi/perusahaan.

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Di dalam prinsipnya, kegiatan manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut (Kurniawati, 2015) :

- a. Perencanaan sumber daya manusia

- b. Perolehan dan penempatan sumber daya manusia
- c. Pengembangan sumber daya manusia
- d. Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan

Di dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, ruang lingkup kegiatan yang dilakukan meliputi aspek yang berhubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, baik yang berhubungan dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan maupun kegiatan yang bersifat non pendidikan dan pelatihan (Kurniawati, 2015). Demikian juga pendapat dari Sunyoto, (2015) yang menyatakan bahwa fungsi dari pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Adapun cakupan kegiatan dari pengembangan sumber daya manusia terlihat dalam tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1
Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pendidikan dan Pelatihan	Manajemen Sumber Daya Manusia
Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan	Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia
Tujuan dan kurikulum pendidikan serta pelatihan	Perencanaan sumber daya manusia
Metode dan alat bantu pendidikan serta pelatihan	Penarikan dan seleksi sumber daya manusia
Evaluasi pendidikan dan pelatihan	Motivasi kerja dan kinerja
Institusi pengembangan sumber daya manusia	Sistem penilaian prestasi kerja
	Sistem pemberian kompensasi
	Pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja
	Pengembangan diri dan karir

Sumber : Mondy 2010 dalam Kurniawati, 2015

Dari definisi dan kegiatan yang dilakukannya maka jelaslah bahwa pelatihan

merupakan fungsi dari pengembangan manajemen sumber daya manusia.

a. Pelatihan

Definisi pelatihan yang disampaikan oleh Gary Dessler (2009) adalah suatu teknik untuk membimbing karyawan baru atau karyawan yang ada sekarang, suatu keterampilan dasar yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Lebih lanjut Dessler juga menyatakan, bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam dunia kerja. Bagi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan, karena munculnya tuntutan pekerjaan yang berubah akibat terjadinya perubahan pada lingkungan kerja, strategi, dan faktor lainnya.

Kurniawati (2015) mengartikan pelatihan sebagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan pada tugas tertentu pada pekerjaannya, sementara pendidikan merupakan kegiatan persiapan calon tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan umumnya dalam suatu organisasi. Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Yuniarsih dan Suwatno (2011) pendidikan dan pelatihan merupakan upaya penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat mempelajari sikap, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Dari pengertian-pengertian ini dapat disimpulkan bahwa baik kegiatan pendidikan maupun pelatihan, keduanya menekankan pada usaha peningkatan keterampilan maupun kemampuan anggota organisasi, sehingga anggota organisasi tersebut mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mendukung tujuan organisasi.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program pelatihan bertujuan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan karyawan terhadap permintaan jabatan, juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan kerja (Umar, 2015).

Pendapat lain dari Hasibuan (2012) tentang tujuan pelatihan adalah untuk :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku
3. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin
4. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan
5. Meningkatkan pelayanan kepada konsumen
6. Meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan kesempatan karir karyawan
8. Meningkatkan kemampuan konseptual (perbaikan kemampuan teknis dan manajerial)
9. Meningkatkan kepemimpinan
10. Meningkatkan balas jasa karena prestasi meningkat
11. Konsumen mendapat barang/layanan lebih bermutu

Sejalan dengan itu, Yuniarsih dan Suwatno (2011) juga menyampaikan tujuan pendidikan dan pelatihan, yaitu :

1. Pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik
2. Tanggung jawab diharapkan lebih besar
3. Kekeliruan dalam pekerjaan diharapkan berkurang
4. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin

Basri dan Rusdiana (2015) menyampaikan manfaat pelatihan atas kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas produktivitas karyawan
2. Efisiensi dalam waktu belajar untuk mencapai standar kinerja
3. Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia di masa mendatang
5. Mengurangi potensi kecelakaan kerja
6. Peningkatan dan pengembangan pribadi karyawan

Dari beberapa penjelasan diatas tentang tujuan dan manfaat pelatihan dapat disimpulkan bahwa dengan dilakukannya pelatihan, maka manfaat positif berupa peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan akan diperoleh. Hasil dari pelatihan akan dapat memberi dampak pada peningkatan produktifitas kerja, penghematan sumber daya, serta peningkatan kualitas produk/jasa, sehingga pada akhirnya konsumenlah yang akan merasakannya.

c. Langkah-langkah persiapan pelatihan

Dalam proses pelatihannya, Dessler (2015) dan Hasibuan (2012) mengungkapkan langkah-langkah pelatihan seperti terlihat pada tabel 2.2 berikut :

Tabel 2.2
Langkah-langkah pelatihan

No	Kegiatan	Penjelasan
1.	Analisis Kebutuhan Pelatihan	Untuk mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, tantangan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur, serta tujuan prestasi
2.	Desain program pelatihan keseluruhan	Proses perencanaan keseluruhan program pelatihan termasuk tujuan pelatihan, metode penyampaian, prinsip belajar dan evaluasi program
3.	Mengembangkan mata pelajaran	Merupakan proses memilih isi aktual yang akan diberikan oleh program serta mendesain/memilih metode instruksional spesifik yang akan digunakan
4.	Implementasi pelatihan	Memberikan pelatihan dengan menggunakan pilihan metode pelatihan
5.	Evaluasi efektifitas mata pelajaran	Proses untuk mengukur hasil di masa kini atas pelatihan yang telah dilaksanakan.

Sumber : (Dessler, 2015), Hasibuan (2012) diolah oleh peneliti 2017

d. Metode Pelatihan

Menurut Harindja (2005) dan Dessler (2015) terdapat dua kategori inti dari program pendidikan dan pelatihan, yaitu *on the job training* dan *off the job training*, dimana tiap kategorinya mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan utama yang berbeda.

On the job training merupakan pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja untuk mengajarkan bagaimana para pegawai melaksanakan suatu pekerjaan secara langsung (Wirawan, 2015). Sementara *off the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja.

Adapun kegiatan pada masing-masing metode terlihat pada tabel 2.3 berikut :

Tabel 2.3
Metode Pelatihan

No	Metode Pelatihan	Kegiatan
1.	<i>On The Job Training</i> (Merupakan kegiatan pelatihan yang dilakukan di lokasi yang sesungguhnya untuk mempelajari suatu pekerjaan)	<i>Job instruction training</i> <i>Job rotation</i> <i>Apprenticeship</i> <i>Coaching</i> <i>Informal learning</i>
2.	<i>Off The Job Training</i> (Merupakan pelatihan yang dilaksanakan dengan lokasi terpisah dengan tempat kerja)	<i>Lecturing</i> <i>Role Playing</i> <i>Case Study</i> <i>Management Games</i> <i>Seminars</i> <i>University-related Programs</i> <i>Behavior Modeling</i> <i>Corporate Universities</i> <i>Executive Coaches</i> <i>Programmed Learning</i> <i>Audiovisual Based Training</i> <i>Vestibule Training/Simulation</i> <i>Electronic Performance Support Systems</i> <i>Video Conferencing</i> <i>Computer Base Training</i> <i>Simulated Learning</i> <i>Interactive Learning</i> <i>Internet Base Training</i> <i>Mobile Learning</i> <i>Virtual Classroom</i> <i>Team Training</i>

Sumber : Hariandja (2005), Dessler (2015), diolah oleh Peneliti, 2017

Penentuan atas metode pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhannya, namun terdapat beberapa faktor yang menjadi pertimbangan (Werther & Davis dalam Wirawan, 2015) yaitu :

1. Efektifitas biaya
2. Kesesuaian isi program
3. Kesesuaian fasilitas

4. Sesuai dengan kesukaan dan kapabilitas peserta
5. Sesuai dengan preferensi dan kapabilitas *instructor*
6. Sesuai dengan prinsip pembelajaran.

e. Evaluasi Pelatihan

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dalam pendidikan dan pelatihan. Keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan akan dipengaruhi oleh kegiatan evaluasi yang dilakukan.

Evaluasi merupakan sebuah proses penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat suatu keputusan (Kurniawati, 2015).

Tujuan dari kegiatan ini adalah menguji apakah kegiatan pelatihan yang telah terjadi efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan melakukan kegiatan evaluasi menurut Kaswan (2011) adalah :

1. Menemukenali apakah program pelatihan mencapai tujuannya.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari program, yang dapat mengakibatkan terjadinya perubahan, seperti yang dibutuhkan.
3. Menentukan rasio biaya maupun keuntungan dari program pelatihan.
4. Menentukan siapa yang seharusnya ikut serta dalam program pelatihan di waktu yang akan datang.
5. Mengidentifikasi peserta, siapa yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapatkan manfaat dari program pelatihan.
6. Mengumpulkan data untuk membantu dalam mempromosikan program pelatihan dimasa yang akan datang.
7. Membangun *data base* untuk membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

Evaluasi pelatihan dikemukakan oleh Kirkpatrick, salah seorang ahli evaluasi program pelatihan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM), dengan sebutan *Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*.

Menurut Kirkpatrick (1998) evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan (training) mencakup empat *level* evaluasi. Berikut penjelasan dari masing-masing *level* :

Tabel 2.4
Level Evaluasi

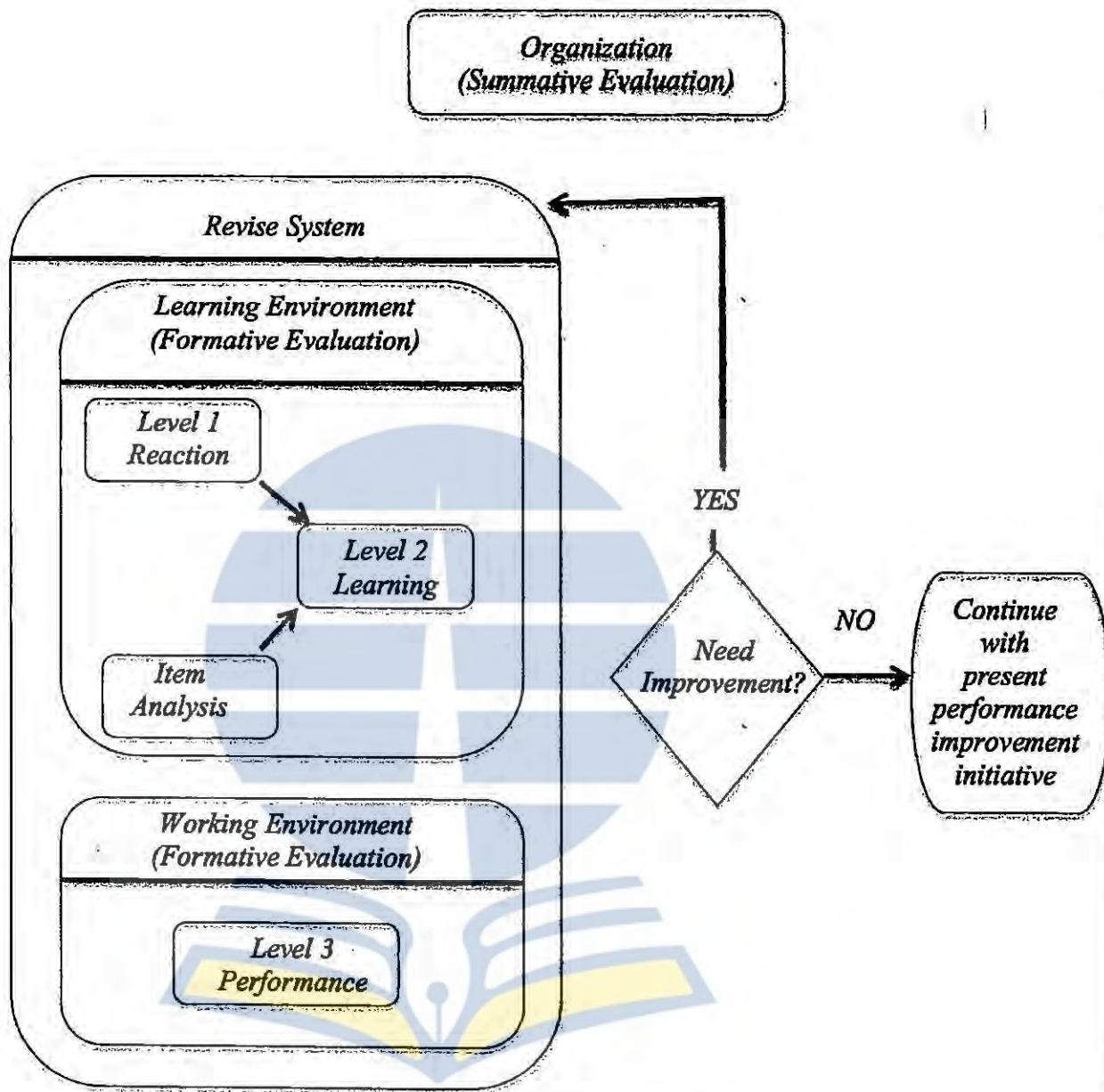
NO	LEVEL	AKTIVITAS
1.	<i>Reaction</i>	Evaluasi terhadap reaksi/perasaan/pengalaman pribadi peserta pelatihan terhadap pelatihan Efektifitas pelatihan terjadi bila proses pelatihan menyenangkan, memuaskan peserta pelatihan dan peserta termotivasi untuk belajar dan berlatih
2.	<i>Learning</i>	Mengukur peningkatan atas pengetahuan/kemampuan intelektual/kompetensi sebelum dan setelah pelatihan berlangsung
3.	<i>Behavior</i>	Mengukur aplikasi hasil pelatihan dan perubahan tingkah laku di tempat kerja setelah mengikuti pelatihan
4.	<i>Result</i>	Fokus pada hasil akhir (<i>final result</i>) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Melihat perubahan perilaku peserta pelatihan secara positif yang dapat mempengaruhi organisasi

Sumber : Kirkpatrick (1998), diolah oleh Penulis (2017)

Kirkpatrick (1998) mengemukakan bahwa pelatihan dapat diartikan sebagai proses perubahan sikap peserta, meningkatkan pengetahuan atau meningkatkan kemampuan sebagai hasil dari pelatihan itu sendiri.

Peserta pelatihan dapat dikatakan telah belajar, apabila pada dirinya telah mengalami perubahan atas sikap, perbaikan pengetahuan, maupun peningkatan keterampilan.

Adapun sebagai gambaran proses evaluasi ini terlihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1. *The Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*
Sumber : Kirkpatrick (1998)

Evaluasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran atau informasi tentang hasil dan proses belajar peserta pelatihan, serta mengetahui kesulitan-kesulitan yang muncul pada saat proses pelatihan berlangsung. Evaluasi juga berhubungan erat dengan proses penilaian, baik itu penilaian hasil pelatihan maupun penilaian prosesnya. Evaluasi menurut Badu (2013) berfungsi untuk mengembangkan suatu program

pembelajaran yang meliputi desain belajar mengajar. Evaluasi juga bermanfaat untuk menetapkan posisi suatu program pembelajaran berdasarkan kriteria tertentu, sehingga suatu program dapat dipercaya, diyakini dan dapat dilaksanakan secara berkelanjutan, atau sebaliknya program tersebut perlu dilakukan perbaikan atau penyempurnaan.

Evaluasi, merupakan salah satu kegiatan utama yang wajib dilakukan oleh seorang pelatih dalam suatu kegiatan pelatihan. Dengan penilaian melalui evaluasi, maka pelatih akan mengetahui perkembangan hasil belajar, intelegensi, bakat khusus, minat, hubungan sosial, sikap dan kepribadian peserta pelatihan serta melihat atas pencapaian dari tujuan awal kegiatan ini. Dengan demikian kegiatan evaluasi sangat penting untuk mengukur sejauhmana keberhasilan pelatih maupun peserta dalam proses pelatihan.

Evaluasi pelatihan menyangkut tiga hal yaitu, perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta pelatihan. Pelatihan akan dianggap gagal apabila ketiga aspek tersebut tidak terlaksana atau tidak terjadi perubahan. Badu (2013) menyatakan bahwa *evaluating learning* lebih mengacu pada penilaian hasil (*output*) belajar. Sehingga dalam penilaian hasil belajar (*learning measurement*), digunakan penilaian kinerja untuk mengukur pengetahuan yang telah dipelajari, perubahan sikap, dan keterampilan yang telah dikembangkan atau diperbaiki.

f. Kajian Tentang Karakteristik Peserta Pelatihan

Dalam proses pelaksanaan pelatihan, peserta pelatihan yang menjadi subyek atas proses pelatihan ini memiliki latar belakang yang berbeda. Keragaman ini

salah satunya didasarkan pada pola pengembangan kognitif.

Definisi kognitif menurut kamus besar bahasa Indonesia, adalah berhubungan dengan atau melibatkan kognisi, berdasarkan kepada pengetahuan faktual yang empiris.

Perkembangan kognitif pada manusia dewasa yang terlihat pada tujuh tahap pemanfaatan intelektual dalam suatu konteks sosial yang disampaikan Schaie (1977-1978 Schaie & Willis, 2000) pada Syahrul et.al (2011) adalah sebagai berikut :

1. Tahap pemerolehan : *acquisitive stage* (masa anak dan remaja).

Pada tahap ini, anak dan remaja mendapatkan informasi dan keterampilan terutama hanya sekedar untuk mendapatkannya, dapat disebut sebagai awal untuk persiapannya dalam hidup bermasyarakat.

2. Tahap pencapaian : *achieving stage* (akhir masa remaja atau awal dua puluhan hingga awal tiga puluhan).

Pada tahap awal dewasa ini, remaja tidak hanya memperoleh pengetahuan dan keterampilan untuk mendapatkan pengetahuan; namun menggunakannya untuk mengejar sebuah tujuan, contohnya tujuan karier atau keluarga.

3. Tahap tanggung jawab : *responsible stage* (akhir usia tiga puluhan hingga awal enam puluhan).

Di masa usia paruh baya ini, daya pikir digunakan mereka untuk pemecahan masalah praktis yang berhubungan dengan tanggung jawab terhadap orang lain, sebagai contoh terhadap anggota keluarga atau karyawan.

4. Tahap eksekutif : *executive stage* (tiga puluhan atau empat puluhan hingga setengah baya).

Pada masa ini dapat terjadi tumpang tindih dengan tahap pencapaian dan tanggung jawab, dimana individu memiliki tanggung jawab terhadap sistem masyarakat. Contohnya, seorang individu memiliki peranan di bidang pemerintahan, organisasi bisnis dan terlibat juga dalam gerakan sosial. Mereka berhadapan dengan hubungan yang kompleks pada banyak tingkatan.

5. Tahap reorganisasional : *reorganizational stage* (akhir paruh baya, masa awal dewasa akhir).

Pada tahap ini adalah masa awal memasuki usia pensiun, dimana kegiatan mengatur ulang kehidupan dan energi intelektual selain juga sebuah upaya pencarian pada hal yang bermakna, yang merupakan pekerjaan-pekerjaan yang mendapatkan upah.

6. Tahap reintegrasi : *reintegrative stage* (dewasa akhir).

Pada masa ini merupakan tahap pada dewasa yang lebih tua. Terdapat kemungkinan individu melepaskan keterlibatan sosial tertentu. Di masa ini juga fungsi kognitifnya dibatasi oleh perubahan biologis. Di tahap ini juga sering kali individu lebih selektif dalam memilih tugas yang dikerjakan. Fokus kegiatannya pada tugas-tugas yang paling bermakna bagi mereka.

7. Tahap penciptaan warisan : *legacy-creating stage* (lanjut usia).

Tahap ini merupakan tahap mendekati akhir hidup, ketika reintegrasi telah utuh (atau sedang berjalan), mereka yang di masa lanjut usia mungkin akan membuat instruksi untuk menentukan kepemilikan warisan atas barang-barang yang dimilikinya, merencanakan pengaturan pemakaman, dan menyampaikan sejarah hidup secara lisan, atau menulis cerita hidup mereka sebagai warisan bagi orang-orang yang mereka kasihi. Tugas-tugas ini melibatkan pelatihan

kompetensi kognitif dalam konteks sosial dan emosional.

Selain perkembangan kognitif, terdapat aspek perkembangan moral yang juga mempengaruhi para peserta pelatihan.

Tahapan perkembangan moral merupakan ukuran atas tinggi rendahnya moral seseorang berdasarkan perkembangan penalaran moralnya seperti yang diungkapkan oleh Lawrence Kohlberg pada Nurgiantoro (2005).

Teori ini berpandangan bahwa, penalaran moral yang merupakan dasar dari perilaku etis, memiliki enam tahapan perkembangan yang dapat dijelaskan. (Wikipedia, 2017)

Keenam tahapan perkembangan moral dari Kohlberg dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan yaitu pra-konvensional, konvensional, dan pasca-konvensional.

a) Tingkat 1 (Pra-Konvensional)

Penalaran Prakonvensional.

Pada tingkat ini, penalaran moral dikendalikan oleh imbalan (hadiah) dan hukuman dari eksternal. Secara singkat, aturan diawasi oleh orang lain (eksternal) dimana tingkah laku yang baik akan mendapat imbalan berupa hadiah, sementara tingkah laku yang buruk akan mendapatkan hukuman.

1) Orientasi kepatuhan dan hukuman

Pada tahap ini penalaran moral berlandaskan atas hukuman, dimana seorang anak taat karena orang dewasa menuntut mereka untuk taat.

2) Orientasi minat pribadi

(Apa untungnya buat saya?)

Pada tahap ini penalaran moral didasarkan atas imbalan (hadiah) dan kepentingan dirinya sendiri. Anak-anak akan taat jika mereka ingin taat dan

jika terbaik untuk kepentingannya adalah taat. Sesuatu dianggap benar jika hal tersebut dirasakan baik dan yang dianggapnya akan menghasilkan hadiah.

b) Tingkat 2 (Konvensional)

Penalaran Konvensional merupakan suatu tingkat internalisasi individual menengah, dimana anak tersebut taat atas standar-standar (internal) tertentu, tetapi mereka tidak taat pada standar-standar orang lain (eksternal) seperti orang tua atau aturan-aturan masyarakat di lingkungannya.

3). Orientasi keserasian interpersonal dan konformitas

(Sikap anak baik)

Merupakan tahap dimana seseorang menghargai kebenaran, kepedulian dan kesetiaan kepada orang lain sebagai landasan pertimbangan-pertimbangan moral. Seorang anak berharap untuk dapat dihargai oleh orang tuanya sebagai anak yang terbaik.

4). Orientasi otoritas dan pemeliharaan aturan sosial

(Moralitas hukum dan aturan)

Merupakan suatu tahap dimana sebuah pertimbangan didasarkan atas pemahaman atas aturan sosial, hukum-hukum, keadilan, dan kewajiban.

c) Tingkat 3 (Paska-Konvensional)

Penalaran ini merupakan suatu pemikiran tingkat tinggi, dimana moralitas benar-benar diinternalisasikan dan tidak didasarkan pada standar yang dibuat oleh orang lain. Seseorang dapat mengenal beberapa tindakan moral alternatif, memiliki beberapa pilihan dan kemudian memutuskan berdasarkan suatu kode.

5) Orientasi kontrak sosial

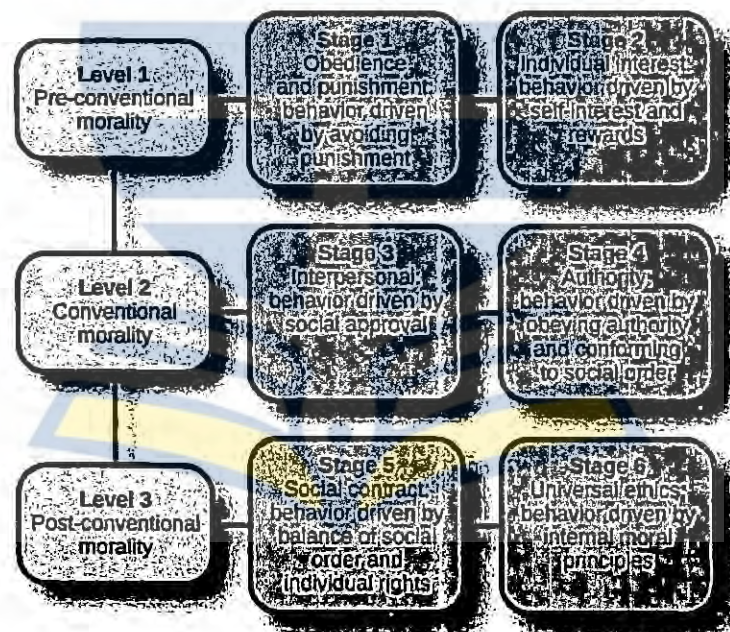
Merupakan nilai-nilai dan aturan-aturan yang bersifat relatif dan standar dan dapat berbeda dari satu orang dengan orang lain.

6) Prinsip etika universal

(Principled conscience)

Merupakan masa dimana seseorang telah mengembangkan suatu standar moral yang didasarkan pada hak manusia secara universal. Jika seseorang menghadapi konflik antara hukum dan suara hati, seseorang maka ia akan mengikuti suara hatinya.

Adapun secara sistematis tahapan-tahapan tersebut terlihat pada gambar 2.2 :



Gambar 2.2. Kohlberg's stage of Moral Development

Sumber : www.bundles.com

Selain perkembangan kognitif dan moral dari peserta pelatihan, faktor usia juga akan mempengaruhi dalam prosesnya. Usia pekerja yang termasuk kategori dewasa adalah subjek dari penelitian ini. Seseorang dapat dikatakan sebagai dewasa dimana ia telah menyelesaikan pertumbuhannya dan siap menerima

kedudukannya di dalam masyarakat bersama dengan orang dewasa lainnya (Hurlock, pada Hasby 2014).

Disampaikan juga bahwa kategori dewasa awal dimulai sejak usia 18 tahun sampai dengan umur 40 tahun, dimana terjadi perubahan fisik dan psikologis yang menyertai berkurangnya kemampuan reproduktif.

Secara umum, mereka yang tergolong dewasa muda (*young*) adalah mereka yang berusia 20-40 tahun. Menurut seorang ahli psikologi perkembangan, Santrock pada Hasby (2014), kategori dewasa muda memasuki masa transisi, dimana terjadi transisi secara fisik (*physically transition*), transisi secara intelektual (*cognitive transition*), serta transisi peran sosial (*social role transition*).

Tahap dewasa awal adalah masa saat terjadi kematangan pada fisik dan psikologis. Menurut Anderson dalam (Hasby 2014) terdapat 7 ciri kematangan psikologi, sebagai berikut:

- (a) Berorientasi pada tugas, bukan pada dirinya atau ego sentris, berorientasi pada tugas-tugas yang dilakukannya dan tidak cenderung pada kepentingan pribadi.
- (b) Memiliki tujuan yang jelas dan kebiasaan kerja yang efisien; dimana seseorang yang matang dapat melihat tujuan yang ingin dicapainya dengan jelas, dapat didefinisikan secara detail dengan mengetahui batasan norma.
- (c) Mengendalikan perasaan pribadi, tidak mementingkan diri sendiri, dapat mempertimbangkan perasaan orang lain. Seseorang yang dikatakan matang jika orang tersebut dapat mengarahkan perasaannya sendiri dan tidak dipengaruhi oleh perasaannya dalam melakukan suatu hal atau berhadapan dengan orang lain.

membuat keputusan dalam kondisi yang sesuai dengan kenyataan.

- (e) Dapat menerima kritik dan saran. Seseorang yang matang memiliki keinginan yang realistis, jelas, memahami bahwa dirinya tidak selalu benar, sehingga terbuka terhadap kritik maupun saran dari orang lain.
- (f) Bertanggung jawab atas usaha-usaha pribadi. Seseorang yang matang dapat memberi kesempatan orang lain untuk dapat terlibat demi mencapai tujuan.
- (g) Dapat menyesuaikan diri terhadap situasi baru, bersifat fleksibel, dan dapat menempatkan diri dengan kenyataan atau situasi yang baru/berubah.

2. Lingkungan Kerja

Di dalam konteks pembahasan manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia memiliki dua sub sistem yang sejajar, yaitu pemanfaatan sumber daya manusia dan lingkungan sumber daya manusia. (Kurniawati, 2015)

Adapun ruang lingkup dan kegiatan dari kedua hal tersebut terlihat pada tabel 2.5 berikut :

Tabel 2.5
Ruang Lingkup Pemanfaatan SDM dan Lingkungan SDM

Pemanfaatan Sumber Daya Manusia	Lingkungan Sumber Daya Manusia
Rekrutmen karyawan	Perencanaan lingkungan kerja
Seleksi karyawan	Penyediaan fasilitas kerja
Pemberhentian karyawan	Pemeliharaan lingkungan kerja

Sumber : Kurniawati, 2015

Mengacu pada penjelasan di atas, terlihat bahwa lingkungan kerja merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia.

Di dalam sebuah organisasi, dalam melaksanakan tugas-tugasnya, setiap karyawan berhubungan langsung dan sangat dipengaruhi oleh lingkungannya. Pengaruh ini juga

disampaikan oleh Komarudin (2001) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial psikologi dan fisik di sebuah organisasi yang memiliki pengaruh kepada pekerjaan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Umar (2013) yang menyatakan bahwa, selain manusia dan struktur, lingkungan juga merupakan unsur penting dalam perilaku organisasi. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa peranan lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan mempengaruhi perkembangan sumber daya manusia dan organisasi.

Menurut Ahyari (2012) lingkungan kerja dapat dibagi menjadi 3 kelompok. Kelompok pertama adalah disediakannya berbagai macam fasilitas untuk karyawan, kelompok kedua adalah masalah kondisi kerja dan kelompok ketiga adalah masalah hubungan karyawan. Pendapat lain dari Sedarmayanti (2001) yang juga menyampaikan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik, yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memberikan pengaruh kepada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja non-fisik, merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan di pekerjaan, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Pengertian Nitisemito (2002) atas lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja, dan yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu

yang berhubungan langsung dengan pekerja atau karyawan, baik secara fisik maupun non fisik yang mempunyai dampak langsung kepada para pekerja atau karyawan terhadap tugas – tugas yang diberikan.

a. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Ernawati dan Ambarini (2010) pada Situngkir (2013) disampaikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja yaitu berupa kesehatan, lingkungan fisik, peralatan, budaya organisasi, serta keamanan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001) indikator-indikator lingkungan kerja fisik adalah pencahayaan, suhu, suara, polusi, musik, warna dan dekorasi, bau-bauan di tempat kerja dan peralatan.

Sementara Nitisemito (2002) berpendapat bahwa indikator sebuah lingkungan kerja terdiri dari :

1. Hubungan dengan sesama rekan kerja
2. Hubungan antara bawahan dengan atasan
3. Tersedianya fasilitas kerja untuk karyawan

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja.

b. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003) pada Senata et.al (2014) manfaat lingkungan kerja adalah untuk menciptakan semangat kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja dapat meningkat.

3. Teori Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang berarti dorongan

atau menggerakkan.

Menurut Robbin dan Judge pada Wibowo (2015) motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan. Sementara tujuan organisasional memiliki fokus pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai. Sejalan dengan Robbin dan Judge, definisi motivasi kerja disampaikan oleh Newstorm pada Wibowo (2015) adalah sebagai hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu, dimana perilaku ini akan membawa tujuan organisasi tercapai.

Frederick Herzberg (Hasibuan, 2012) mengemukakan teori motivasi berdasarkan teori dua faktor yaitu faktor *hygienes* dan *motivator*.

Faktor pertama adalah faktor kesehatan (*hygienes*), yang disebut juga *disatisfier factor* atau *extrinsic motivation*. Faktor kedua adalah faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*.

Pada teori Herzberg ini melihat bahwa terdapat dua faktor yang mendorong seorang karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik, dimana dorongan berasal dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik dimana dorongan berasal dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi di tempatnya bekerja.

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah : pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Pada teori ini menjelaskan bahwa karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyukai pekerjaannya, akan menggunakan kreativitas serta inovasinya, untuk

bekerja dengan tingkat kemandirian yang tinggi sehingga tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan ini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, karyawan yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung berfokus kepada hal-hal yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya mengarah kepada perolehan atas hal-hal yang diinginkannya dari organisasi tersebut (dalam Sondang, 2002).

Pendapat lain dari McClelland (1951) dalam Unaradjan (2013) yang menyampaikan bahwa motivasi didasarkan pada dorongan untuk berprestasi (*achievement*), berafiliasi (*affiliation*), dan kekuasaan (*power*) dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)

Yaitu memiliki keinginan untuk melebihi, memenuhi standar yang ditetapkan, berusaha keras untuk berhasil mencapai tujuan. Kebutuhan ini mengarah kepada kepentingan di masa depan, dibanding masa lalu atau saat ini. Individu dengan dorongan prestasi ini cenderung akan lebih kuat dalam menghadapi kegagalan karena dirinya dapat membuat perkiraan situasi di masa yang mendatang sehingga usaha untuk berprestasi akan dilakukan untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja.

b. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need of affiliation*)

Yaitu memiliki suatu keinginan untuk berhubungan antar personal yang ramah dan akrab atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan pengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Individu dengan motif ini akan cenderung mengantisipasi atas perasaan dan pandangan orang-orang yang berada di bawahnya baik terhadap dirinya maupun atas tugas yang

dilakukannya. Individu ini akan mencoba untuk mendapatkan penerimaan dan persetujuan dari orang di sekitarnya.

c. **Kebutuhan untuk berkuasa (*Need of Power*)**

Yaitu kebutuhan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan mengubah situasi. Individu dengan motif ini akan menggunakan kemampuannya untuk dapat mempengaruhi dan menguasai orang ataupun keadaan di sekitarnya.

4. Teori Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) perilaku organisasi adalah studi mengenai perilaku individu, grup dan struktur dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka sebagai bagian dalam organisasi, mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dalam pengertian ini maka kinerja pegawai sebagai bagian dari kelompok yang pada akhirnya menjadi bagian dari kinerja organisasi.

Dalam sebuah organisasi, kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan organisasi untuk dapat mencapai tujuan atau visinya. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya akan tergantung pada bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan.

Menurut Mangkunegara (2000) kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor individu maupun lingkungannya.

a. **Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi rohani dan jasmani. Dengan adanya

integritas yang tinggi antara fungsi rohani dan jasmani, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang cukup baik.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

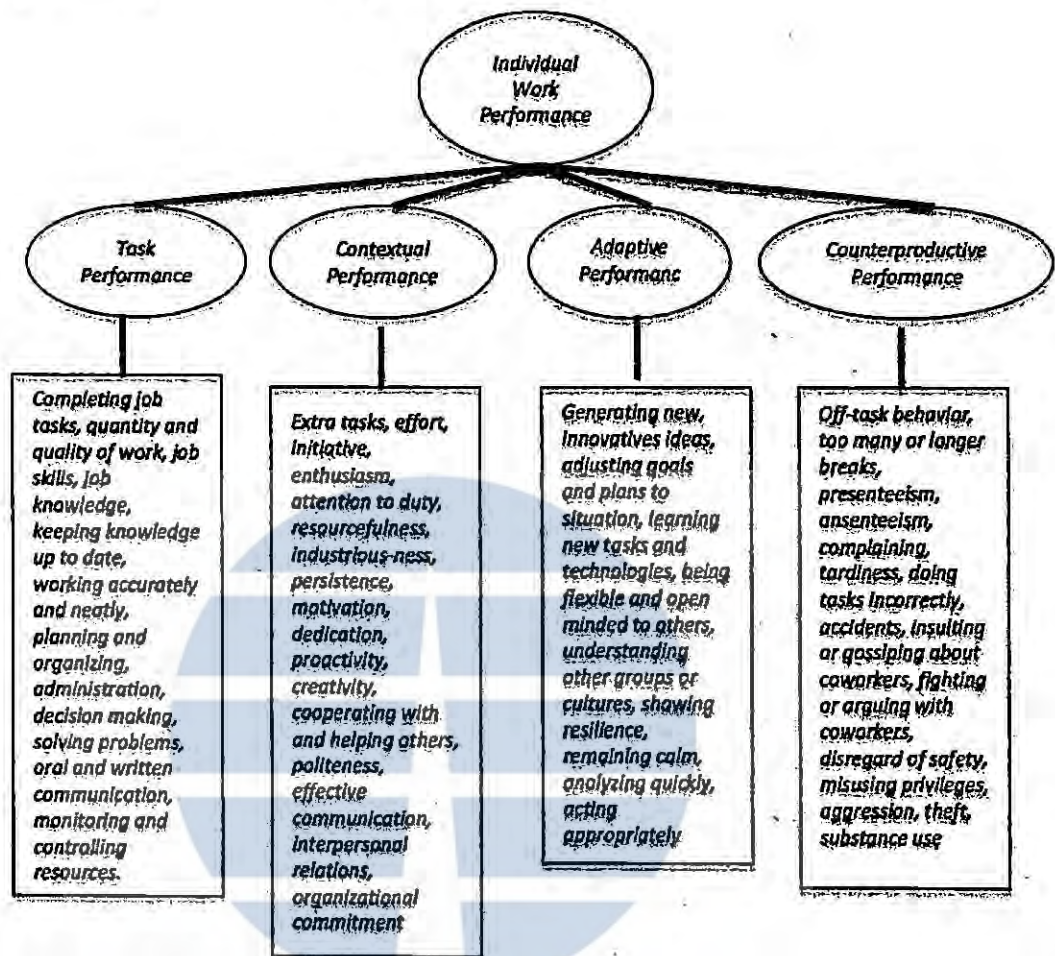
Faktor lingkungan kerja organisasi sangat mendukung individu dalam mencapai prestasi dalam bekerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud dalam hal ini antara lain adalah kejelasan uraian sebuah jabatan, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja saling menghargai, peluang untuk dapat berkarir serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai.

Definisi kinerja individu menurut Koopmans (2014) adalah perilaku atau tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pembagian dimensi dalam kinerja individu menurut Koopmans (2014) terbagi dalam 4 dimensi yaitu *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance* dan *counterproductive work behavior*.

1. *Task performance*, mengacu pada kemampuan pegawai dalam menuntaskan tugas intinya.
2. *Contextual performance*, mengacu pada perilaku pegawai yang didukung oleh organisasi, sosial dan lingkungan psikologis dimana pekerjaan inti tersebut dilakukan.
3. *Adaptive performance*, mengacu pada kemampuan adaptasi pegawai atas perubahan yang terjadi atas peran dan lingkungan kerjanya.
4. *Counterproductive work behavior*, mengacu pada perilaku yang membahayakan kelangsungan organisasi.

Adapun keempat dimensi ini dapat terlihat pada gambar 2.3 berikut ini



Gambar 2.3
Dimensi Kinerja Individual
Sumber : Koopmans, Linda (2014)

Dari definisi dan penjelasan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dan kinerja organisasi (*organization performance*), dimana kinerja organisasi merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan dari sebuah organisasi.

c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja menurut Dessler (2015) adalah kegiatan melakukan evaluasi kinerja karyawan di masa sekarang atau di masa lalu secara *relative* terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan.

Dessler (2015) juga menyampaikan alasan dari dilakukannya penilaian kinerja :

1. Sebagai dasar keputusan pengupahan, promosi dan retensi
2. Untuk memastikan kinerja karyawan sesuai dengan sasaran / tujuan perusahaan
3. Sebagai dasar koreksi atas terjadinya defisiensi, menguatkan kekuatan bawahan
4. Perencanaan karir
5. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan, perbaikan yang diperlukan

Penyebab tinggi rendahnya kinerja menurut Simanjuntak (2005) dapat bersifat internal dan eksternal, individu. Disebutkan juga faktor penyebab kinerja rendah adalah :

- a) Keterbatasan dana
- b) Perlengkapan kerja dan teknologi yang tidak sesuai
- c) Manajemen yang kurang efektif
- d) Kepemimpinan yang kurang efektif
- e) Supervisi yang tidak efektif
- f) Lingkungan kerja yang kurang sesuai
- g) Kebijakan dari para pemegang saham
- h) Disiplin dan etos kerja yang rendah

Menurut Wirawan (2015) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor di lingkungan eksternal organisasi, faktor internal organisasi, dan faktor internal pegawai.

Faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat mempengaruhi kerja pegawai.

Faktor eksternal tersebut antara lain : faktor ekonomi makro dan mikro organisasi, kehidupan politik, kehidupan sosial budaya masyarakat, agama/spiritualitas, competitor.

Faktor internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor ini adalah apa yang dilakukan organisasi dalam manajemen umum dan manajemen fungsional SDM organisasi karena sepenuhnya merupakan kontrol oleh manajemen organisasi. Jenis faktor internal sangat banyak dan tergantung besar kecilnya organisasi.

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, sebuah perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

B. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang dapat digunakan sebagai bahan kajian tentang pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja terlihat pada tabel 2.6 berikut :

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	VARIABEL	HASIL
1.	Kharirul Akhir Lubis (2008) "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan"	X ₁ : Pelatihan X ₂ : Motivasi Sample : karyawan PT Perkebunan Nusantara, 155 orang Alat uji : Linieritas Garis Regresi dan Multikolinieritas dan Autokorelasi	Pelatihan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja.
2.	Ade Rustiana (2010) "Efektifitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kerja Karyawan"	X ₁ : Tingkat Reaksi X ₂ : Tingkat Pembelajaran X ₃ : Tingkat Perubahan perilaku Sampel : 54 orang pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Alat uji : regresi berganda	variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai, walaupun secara parsial hanya tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai.
3.	Gary Jon Springer (2011) <i>"A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees."</i>	Variabel independen X ₁ : Motivasi kerja X ₂ : Kepuasan Kerja X ₃ : Performa Kerja Sampel : 1500 karyawan dari berbagai bank di Amerika (Texas) Alat uji : regresi berganda dengan kuesioner	Korelasi antara motivasi kerja dan performa kerja signifikan pada p<0.1 level (r=.29). Korelasi antara kepuasan kerja dan performa kerja signifikan pada p.<05 level (r=.29). Korelasi antara kepuasan kerja dan motivasi kerja signifikan pada p<0.1 level (r=.60).

4.	Munparidi, M (2012). "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang"	Variabel independen X ₁ : Kepemimpinan X ₂ : Motivasi X ₃ : Pelatihan X ₄ : Lingkungan Kerja Y : Kinerja Sampel : 81 orang Alat uji : Regresi linier berganda dengan kuesioner	Variabel pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang
5.	Katarina Mangkinya Rin Riberu (2013) "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Flores Timur"	Variabel independen X ₁ : Pelatihan, X ₂ : Motivasi kerja Variabel dependen Y : Kinerja Sample : 50 orang pegawai negeri sipil sekretariat daerah Kabupaten Flores Timur Alat uji : kuesioner	secara parsial variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai
6.	Andersen (2013) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dan Lingkungan kerja terhadap kinerja kepala desa di kabupaten indragiri hilir "	Variabel independen X ₁ : pendidikan latihan bagi kepala desa, X ₂ : lingkungan kerja kepala desa Variabel dependen: Y : kinerja kepala desa kabupaten Indragiri Hilir. Sample : kepala desa di Kabupaten Indragiri Hilir , 197 orang Alat uji : kuesioner	Variable pendidikan dan latihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala desa. Variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala desa.
7.	Ameeq Ul Ameeq & Furqan Hanif (2013) "Impact of Training On Employee's	Variabel independen X ₁ : Pelatihan X ₂ : Kinerja Sample : pegawai hotel	kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang positif, dimana performance kerja

	<i>Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan.</i>	sebanyak 20 orang (level Supervisor & Manager) Alat uji : kuesioner	karyawan sangat dipengaruhi oleh kegiatan pelatihan.
8.	Daniel Arfan Aruan (2013) “ Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (persero) Surabaya”	Variabel independen X1 : Pelatihan Kerja X2 : Motivasi Variabel dependen Y : Kinerja Sample : 132 Alat uji : regresi berganda dengan kuesioner	terdapat pengaruh secara bersama-sama, (X1) dan (X2) terhadap (Y) sebesar 61,7% sisanya 38,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian tersebut. Variabel (X2) berpengaruh paling dominan terhadap variabel (Y), sebesar 37,21%. variabel (X1) terhadap (Y) sebesar 23,72%.
9.	Saleleng, M., & Soegoto, A. S. (2015). “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan.	Variabel independen X1 : Lingkungan Kerja X2 : Motivasi X3 : Pelatihan X4 : Kompensasi Variabel dependen Y : Kinerja Sample : 34 orang Alat uji : Kuesioner & Literatur	Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam usaha menindak lanjuti usaha Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan.

Sumber : Dikumpulkan dari beberapa penelitian.

C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Untuk mendapatkan bukti empiris apakah manfaat pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja supervisor di PT XYZ maka diperlukan beberapa hipotesis yang dapat digunakan dalam penelitian.

Berikut adalah hipotesis yang akan digunakan:

1. Hubungan manfaat pelatihan dan motivasi kerja

Korelasi manfaat pelatihan dan motivasi kerja disampaikan oleh Raymond (2008) pada Agusta dan Sutanto (2013) bahwa untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan, terdapat beberapa pilihan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, salah satunya adalah melalui pemberian motivasi dan pelatihan kerja.

Dari penjelasan tersebut diatas, dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H1. Terdapat pengaruh manfaat pelatihan terhadap motivasi kerja

2. Hubungan lingkungan kerja dan motivasi kerja

Keterkaitan hubungan lingkungan kerja dan motivasi kerja disampaikan oleh Steer (1980) dalam Ekaningsih (2012) dimana lingkungan kerja merupakan faktor inti yang menentukan tingkah laku dalam aktifitas. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan mendorong tingkat kinerja dipandang sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan, sehingga akan terjadi peningkatan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebaliknya apabila kondisi yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi akan menurun yang dapat mengakibatkan kinerja akan berkurang. Sejalan dengan Steer, Unaradjan (2013) menyampaikan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik, maka akan membawa pengaruh terhadap semangat karyawan untuk bekerja.

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja mengacu pada kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan hal lain yang dapat meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap

kinerja pegawai.

Hal serupa juga ditegaskan oleh Darvis (1999) dalam Ekaningsih (2012) bahwa selain motivasi, faktor lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi karyawan yang melakukan aktifitas, karena hal ini akan menentukan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manusia di dalamnya. Keterkaitan ini juga diteliti oleh Ekaningsih (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya, dengan tiga alasan. Pertama, penyelesaian tugas dapat dilaksanakan dengan lebih baik pada lingkungan kerja organisasi yang baik. Kedua, seorang atasan dapat mempengaruhi lingkungan kerja dalam organisasi atau unit kerja yang dipimpin. Ketiga, kesesuaian antara individu dengan organisasinya mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Dari berbagai penjelasan dan penelitian tersebut diatas maka dikembangkanlah hipotesis sebagai berikut :

H2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

3. Pengaruh manfaat pelatihan, lingkungan kerja terhadap kinerja supervisor melalui motivasi

Menurut Nitisemito (2001) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang terdapat di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi hasil dari tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Faktor-faktor yang merupakan bagian dari lingkungan kerja yang perlu untuk diketahui dan diperhatikan dimana memiliki pengaruh

besar terhadap semangat dan kegairahan kerja, antara lain : (1) perwarna-an; (2) kebersihan; (3) pertukaran udara; (4) penerangan; (5) musik; (6) keamanan dan (7) kebisingan. Lingkungan kerja yang memenuhi syarat-syarat tersebut dapat membuat pegawai merasa nyaman, gembira dalam bekerja dan memiliki semangat kerja yang bertambah sehingga akhirnya dapat mempengaruhi kinerjanya.

Pandangan lain tentang keterkaitan antara Pelatihan, Lingkungan, *Incentive & Motivasi* yang dapat mempengaruhi kinerja disampaikan oleh (Piskurich, Beckschi, Hall : 2000) dengan sebutan *The Performance Clock*.

Hubungan keterkaitan Pelatihan, Lingkungan, *Incentive & Motivasi* terlihat dalam Gambar 2.4 ini



Gambar 2.4
Critical Time Support Machine

Sumber : Piskurich, Beckschi, Hall : 2000

Setiap dari komponen *training*, lingkungan, *incentive* dan motivasi harus berjalan secara harmonis. Tiap komponen tersebut saling terkait satu sama lain. Jika salah satu dari komponen ini hilang maka jam tersebut akan bergerak perlahan atau berhenti. Adapun penjelasan dari tiap komponen adalah :

- a. *Training* : Tujuan dari pelatihan adalah untuk memberikan *knowledge*, *skill* dan *ability* untuk melakukan pekerjaannya

- b. *Incentive dan Motivation* : kedua hal ini merupakan faktor intrinsik dan ekstrinsik yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Kedua faktor ini juga perlu dilakukan *review*.
- c. *Environment*. Faktor ini merupakan lingkungan ekstrinsik yang akan mempengaruhi lingkungan kerja dan kinerjanya
- d. *TIME Support Mechanism : The performance clock's frame*. Hal ini memperlihatkan lingkungan budaya dan hubungan antara pekerjaan, pekerja dan lingkungan kerja. Semua faktor ini harus bergerak dengan terarah untuk mendukung sistem kinerja.

Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pendidikan pelatihan digunakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pelatihan yang diberikan baik kepada karyawan baru maupun karyawan lama diharapkan dapat memberikan dampak positif melalui perubahan kinerja karyawan tersebut. Pelatihan yang dilakukan dengan tepat sasaran dan selaras dengan tujuan perusahaan akan berdampak pada perubahan kinerja karyawan. Hubungan antara pelatihan dan kinerja disampaikan oleh Kaswan (2011) bahwa pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja dan mendongkrak potensi organisasi.

Hal serupa juga disampaikan oleh Dessler (2015) bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan, baik pembelajaran karyawan maupun kinerja organisasi.

Menurut Lubis (2008) melalui pelatihan dan motivasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan motivasi yang kuat, pelatihan yang

maksimal diharapkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat meningkat, sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat terpenuhi.

Sementara Hasibuan (2012) menyampaikan bahwa pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan yang bertujuan agar kinerja semakin baik dan memperoleh hasil yang optimal.

Dari penjelasan tersebut diatas maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H3. Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja

4. Hubungan manfaat pelatihan dan lingkungan kerja

Menurut Mondy (2008) pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan, agar dapat terlibat dalam pemenuhan tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini, dan membantu karyawan untuk dapat menguasai keterampilan dan kemampuan yang spesifik agar berhasil dalam pekerjaannya. (Ivancevich, 2007).

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja adalah keseluruhan peralatan dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, termasuk metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari pengertian-pengertian tersebut terlihat jelas bahwa seorang karyawan akan dapat bekerja dengan baik di lingkungan kerjanya bila mendapat pengetahuan dan

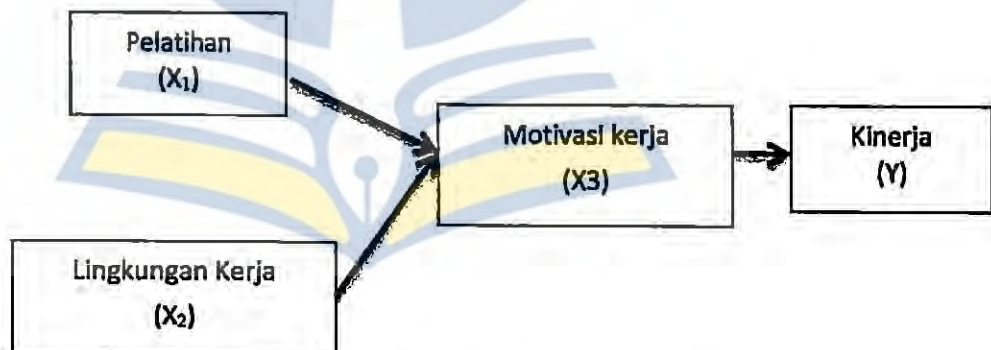
ketrampilan yang dibutuhkan melalui proses pelatihan kerja. Penelitian oleh Saleleng, M., & Soegoto, A. S. (2015) juga menyatakan bahwa Lingkungan kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi secara bersama-sama berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Demikian halnya dengan penelitian dari Munparidi, M (2012) yang juga menyatakan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H4. Pengaruh manfaat pelatihan terhadap lingkungan kerja

D. KERANGKA BERPIKIR

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka dapat digambarkan dalam bentuk kerangka pemikiran yaitu :



Gambar 2.5
Kerangka Berpikir

E. OPERASIONALISASI VARIABEL

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau biasa disebut variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat (Sugiyono, 2014).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah :

- 1) Pelatihan (X1)
 - 2) Lingkungan Kerja (X2)
 - 3) Motivasi Kerja (X3)
- b. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau biasa disebut variabel terikat atau variable output, kriteria, konsekuen. Variabel ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas / variabel independen (Sugiyono, 2014).

Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja.

2. Definisi operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut adalah

- a. Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler 2009).
- b. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang terdapat di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Nitisemito 2002).

- c. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (McClelland dalam Robbins dan Judge 2015).
- d. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Hasibuan 2012).

3. Operasional Variabel

Sebagai gambaran atas variabel dari penelitian ini yaitu pelatihan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja, berikut dimensi berikut atributnya masing-masing:

Tabel 2.7
Dimensi dan Atribut Penelitian

No	Dimensi	Atribut
1	Pelatihan	1. Reaksi peserta terhadap pelatihan
		2. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan
		3. Perubahan perilaku peserta pelatihan
2.	Lingkungan kerja	4. Hubungan dengan rekan kerja
		5. Hubungan antara bawahan dan pimpinan
		6. Fasilitas kerja
3.	Motivasi	7. Kebutuhan akan prestasi
		8. Kebutuhan akan afiliasi
		9. Kebutuhan akan kekuasaan
4.	Kinerja	10. Kemampuan karyawan
		11. Perilaku karyawan
		12. Kemampuan adaptasi
		13. Kontra produktif

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2006) objek pelatihan adalah apa yang menjadi titik perhatian dari suatu penelitian, sedangkan tempat dimana objek melekat merupakan subjek penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh bukti empiris pengaruh manfaat pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu yang menjadi objek penelitian adalah pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Adapun subjek adalah pada supervisor PT XYZ.

Berdasarkan tipenya penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal karena penelitian ini mengukur hubungan antar variabel atau menganalisa bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lain (Umar, 2013).

Untuk pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, diaplikasikan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dimana pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono 2014).

B. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014).

Populasi dalam penelitian ini adalah *supervisor* yang bekerja di PT XYZ sebanyak

700 orang

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014).

Dalam menentukan jumlah sampel dari populasi, digunakan rumusan yang dikembangkan dari Isaac dan Michael untuk tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10% (Sugiyono, 2014).

Pada penelitian ini, peneliti mengambil data dari *supervisor* yang memiliki lokasi kerja di wilayah Jakarta, tujuannya agar data yang didapat benar-benar dapat mewakili atas informasi yang dibutuhkan dalam pemrosesan data. Jumlah sampel adalah 200 orang yang akan diproses.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner.

Kuesioner adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, dengan cara memberi daftar pertanyaan tertutup dan terbuka kepada objek penelitian (responden) dimana responden tersebut diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang diajukan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara langsung dari sumbernya. Menurut Sugiyono (2014), pengumpulan data bila dilihat dari sumbernya datanya maka terdapat dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data, dimana data diambil secara langsung dari pemberi data, dalam penelitian ini teknik

pengambilan sumber data primer yang digunakan adalah kuesioner.

Untuk sumber data sekunder yaitu data yang didapat bukan langsung dari pemberi data tapi dari dokumen atau laporan terkait dengan masalah penelitian. Pada penelitian ini sumber data sekunder didapat melalui studi pustaka.

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2014).

Kuesioner dibagikan kepada para *supervisor* yang berdomisili di Jakarta dengan variabel pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja atas *supervisor* PT XYZ. Selanjutnya setelah responden menjawab kuesioner yang diajukan, lembar kuesioner dikumpulkan, dilakukan seleksi, diolah dan kemudian dianalisis.

2. Studi pustaka

Studi pustaka adalah suatu metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur, referensi dan laporan yang dapat menunjang serta melengkapi data yang diperlukan serta berguna bagi penyusunan penelitian ini. Studi pustaka dimaksudkan untuk memberikan suatu pegangan dalam membuat suatu pembahasan yang sedang diteliti serta dapat digunakan sebagai masukan dalam peneliti memberikan saran kepada pihak manajemen PT. XYZ.

E. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dari survey dapat bermanfaat dan dapat dijadikan dasar dalam proses pengambilan keputusan jika melalui proses pengolahan dan analisis. Adapun tujuan dari metode analisis data adalah untuk menafsirkan dan menarik kesimpulan atas data yang terkumpul.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dimana untuk pengukuran sikap dari variabel penelitian yang diajukan menggunakan skala likert, yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dengan skor 1-5 (Sugiyono, 2014).

Penggunaan klasifikasi Skala Likert dimaksudkan sebagai berikut :

1. Kategori sangat setuju/sangat baik diberi skor/bobot 5
2. Kategori setuju/baik diberi skor/bobot 4
3. Kategori ragu/cukup baik diberi skor/bobot 3
4. Kategori tidak setuju/kurang baik diberi skor/bobot 2
5. Kategori sangat tidak setuju/sangat tidak baik diberi skor/bobot 1

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji kualitas terhadap instrumen yang dipakai untuk mengukur variabel penelitian perlu dilakukan sebelum melakukan analisis terhadap pokok masalah.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014).

Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarkan kepada para *supervisor* yang bekerja di wilayah Jakarta.

Uji validitas dilakukan setelah data didapat dari kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor yang terdapat pada *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Versi 24.0)*. Analisis ini dimaksud untuk menentukan faktor-faktor mana yang dominan dari beberapa faktor yang terdapat dalam variabel yang akan dipilih.

2. Uji Reliabilitas

Arikunto (2006) menyatakan tentang pengertian reliabilitas bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik.

Reliabilitas berhubungan dengan tingkat keajegan atau ketetapan hasil pengukuran (Sukmadinata, 2009). Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil relatif sama (*ajeg*) saat dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang lain, di waktu yang berbeda atau kuesioner dapat memberikan hasil yang tetap.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software SPSS Versi 24.0*, variabel dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,7.

Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *cronbach alpha* sebagai berikut:

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

Apabila koefisien *Cronbach Alpha* (r_{11}) $\geq 0,7$, maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel (Johnson & Christensen, pada Unaradjan, 2013).

Keseluruhan variabel yang akan dipergunakan dalam penelitian ini diuji satu persatu, dengan maksud untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang tidak relevan, sehingga harus diganti atau dibuang. Dengan

demikian instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur.

3. Statistik Deskriptif

Rata-rata tertimbang atau *WMS (Weighted Mean Score)* adalah rata-rata yang dihitung dengan memperhitungkan timbangan/bobot untuk setiap datanya untuk mengetahui gambaran variabel.

Adapun perhitungan yang digunakan adalah :

$$WMS = \frac{\text{Total data x bobot sebenarnya}}{\text{Total data x bobot ideal}} \times 100\%$$

4. Structural Equation Modeling (SEM)

Structural Equation Modelling (SEM) digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel dengan menggunakan software LISREL 8.7. Metode ini digunakan untuk melihat hubungan antar variabel yang terjadi secara bersamaan. Karena dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel terikat yang pada hubungan selanjutnya menjadi variabel bebas maka peneliti menggunakan SEM, sehingga tidak perlu dilakukan regresi secara satu persatu pada tiap konstruk seperti pada metode regresi berganda. Pengolahan data pada SEM diawali dengan membuat diagram jalur. Diagram jalur akan menampilkan hubungan antar variabel terikat dan bebas. Garis lurus dengan tanda panah menggambarkan bahwa variabel sumber panah adalah variabel bebas, sementara variabel yang terkena panah adalah variabel terikat.

Adapun persyaratan model yang diharapkan dalam uji kecocokan terlihat pada tabel 3.1 berikut ini adalah :

Tabel 3.1
Perbandingan Ukuran Goodnes of Fit (GOF)

No	Ukuran GOF	Tingkat kecocokan yang bisa diterima
<i>Absolut Fit Measures</i>		
1.	Uji kecocokan	Tidak ada varian error yang negatif
2.	<i>Chi-Square (X^2)</i>	Mengikuti uji statistik yang berkaitan dengan persyaratan signifikan, semakin kecil semakin baik. X^2 besar : badness fit X^2 kecil : good fit
3.	<i>Non Centrally Parameter (NCP)</i>	Dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang dari Chi Square (X^2). Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil semakin baik
4.	<i>Scaled NCP</i>	NCP yang dinyatakan dalam bentuk rata-rata perbedaan setiap observasi dalam rangka perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik
5.	Goodness of Fit Index (GFI)	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI \geq 0,9$ adalah good fit $0,80 \leq GFI \leq 0,90$ adalah marginal fit
6.	<i>Root Mean Square Residuan (RMR)</i>	Residual rata-rata antara matrik (korelasi atau kovarian) teramati dan hasil estimasi <i>Standarized RMR</i> $\leq 0,05$ adalah teramati dan hasil estimasi. <i>Standarized good fit</i>
7.	<i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	Merupakan nilai standarisasi dari RMSR dan membantu dalam membandingkan hubungan antar model. Nilai yang baik adalah di bawah atau = 0,05
8.	<i>Root Mean Square Residual (RMSR)</i>	Residual rata-rata antara matrik (korelasi atau kovarian) teramati dan hasil estimasi
9.	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	Rata-rata perbedaan <i>per degree of freedom</i> yang diharapkan terjadi dalam

		populasi dan bukan dalam sample. RMSEA $\leq 0,08$ adalah <i>good fit</i> , RMSEA $\leq 0,05$ adalah <i>closed fit</i>
10.	<i>Expected Cross Calidation Index (ECVI)</i>	Digunakan untuk perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik. Pada model tunggal, nilai ECVI dari model yang mendekati nilai <i>saturated ECVI</i> menunjukkan <i>good fit</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>		
11.	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non Normed Fit Index (TLI atau NNFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik. TLI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq TLI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
12.	<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik NNFI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq NNFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
13.	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik. NFI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq NFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
14.	<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik. AGFI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq AGFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
15.	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik. RFI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq RFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
16.	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik. IFI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq IFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
17.	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, dengan nilai yang lebih tinggi adalah lebih baik. CFI $\geq 0,90$ adalah <i>good fit</i> $0,80 \leq CFI \leq 0,90$ adalah <i>marginal fit</i>
<i>Parsimonious Fit Measures</i>		
18.	<i>Parsimonious</i>	Spesifikasi ulang dari GFI, dimana nilai parsimoni lebih
<i>Ukuran Good Of Fit Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima</i>		
19.	<i>Goodness of Fit Index (PGFI)</i>	Nilai berkisar 0-1, Merupakan spesifikasi ulang dari GFI, dimana nilai yang lebih tinggi menunjukkan parsimony yang lebih besar. Ukuran ini digunakan untuk perbandingan antara model-model

20.	<i>Normed Chi Square</i>	Rasio antara <i>chi square</i> dibagi <i>degree of freedom</i> . Nilai yang disarankan Batas bawah : 1,0 Batas Atas : 2,0 atau 3,0 dan yang lebih longgar 5,0
21.	<i>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</i>	Merupakan spesifikasi ulang dari NFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan kecocokan lebih baik /parsimony yang lebih besar. Hanya digunakan untuk perbandingan antar model alternatif
22.	<i>Akaike Information Criterion (AIC)</i>	Digunakan untuk perbandingan antar model. Pada model nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik. Pada model tunggal nilai AIC dari model yang mendekati nilai <i>Saturated AIC</i> menunjukkan <i>good fit</i> .
23	<i>Consistent Akaike Information Criterion</i>	Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimony lebih baik. Digunakan untuk perbandingan antar model. Pada model tunggal nilai <i>CAIC</i> dari model yang mendekati nilai <i>Saturated CAIC</i> menunjukkan <i>good fit</i> .
Other GOFI		
24.	<i>Critical "N" (CN)</i>	$CN \geq 200$ menunjukkan sampel mencukupi untuk digunakan mengestimasi model Kecocokan yang memuaskan atau baik
25.	<i>Composite reliability measure (CR)</i>	Ukuran reliabilitas komposit > 0,70
26.	<i>Variance Extracted (VE)</i>	Ukuran ekstrak varian > 0,50

Sumber : Wijayanto, 2008

Rumus untuk CR adalah

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{Std loading})^2}{(\sum \text{Std loading})^2 + \sum e}$$

Standardized loading factor dapat diperoleh dari program LISREL dan *e* adalah *measurement error* untuk setiap indikator yang diteliti. Ekstrak varian merupakan cerminan jumlah varian keseluruhan variabel teramati yang dijelaskan oleh variabel laten.

Rumus untuk VE adalah

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std loading}^2}{N}$$

N adalah banyaknya variabel teramati dari model pengukuran.

Suatu konstruk dinyatakan mempunyai realibilitas yang baik adalah jika nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,70$ dan nilai *variance extracted* (VR) $\geq 0,50$



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. XYZ

PT. XYZ adalah salah satu Perusahaan Milik Asing yang berpusat di Copenhagen, Denmark, didirikan pada tahun 1901. PT. XYZ memiliki afiliasi yang beroperasi di lebih dari 50 negara di seluruh dunia.

1. Sejarah PT. XYZ

PT XYZ didirikan di Indonesia pada tahun 1996 dengan mengakuisisi ESGO, anak perusahaan Jasa Lingkungan Hongkong. Pada tahun 1998 mengakuisisi Reliance, anak perusahaan dari Grup Jardine-Hongkong dan PT. Tempindo di Indonesia. Pada tahun 2007 PT XYZ mengakuisisi PT SAS Security, Andrawina *Catering* dan pada tahun 2009 mengakuisisi PT Sun Parking. Dari 500 karyawan di awal pendiriannya PT XYZ berkembang menjadi salah satu perusahaan terbesar di Indonesia secara jumlah karyawan maupun nilai bisnis yang dimilikinya.

2. Visi dan Misi PT. XYZ

Visi dari PT XYZ adalah *wants to be a world's greatest service organization in 2020.*

Misi dari PT XYZ adalah *To deliver and develop the best Quality of Services for the benefit of all.*

3. Sistem Nilai

PT. XYZ menganut 4 sistem nilai yang menjadi landasan organisasi yaitu *Honesty we respect* Menghargai Kejujuran

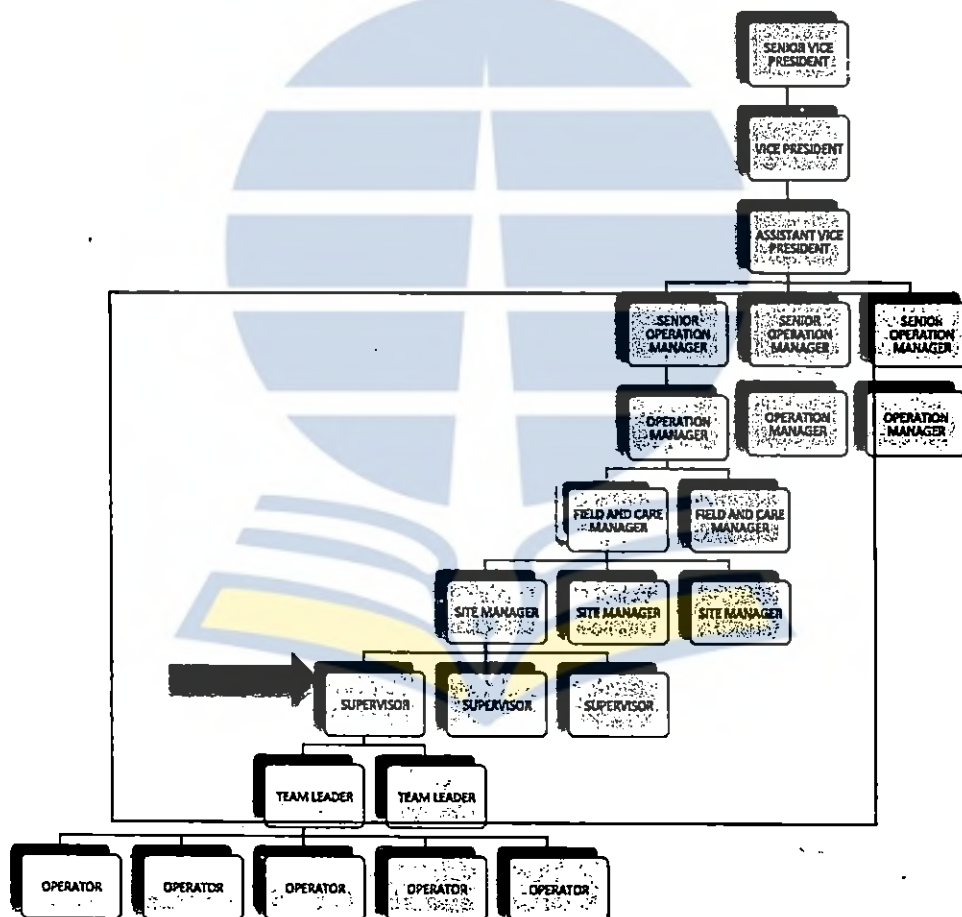
Entrepreneur we act Bertindak Seperti Wirausahawan

Responsible we care Memelihara Tanggungjawab

Quality we deliver Melayani dengan Kualitas

4. Struktur Organisasi PT. XYZ

Organisasi PT XYZ di bagian operasional terlihat pada gambar 4.1 di bawah ini :



Gambar 4.1. Struktur organisasi
Sumber : HRD PT XYZ

5. Penghargaan

Keberadaan PT. XYZ sebagai penyedia jasa di tingkat nasional maupun internasional terlihat dari penghargaan yang telah diperoleh sejak tahun 2000 dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Penghargaan PT. XYZ

AWARDS	TAHUN
EMC2 Award	2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2012, 2014, 2015
Five Bees Award	2001, 2002, 2003
Emerald Award	2005, 2006, 2008, 2009
Best Value Creation Award	2005
The World Champion	2007
ROCC Award	2007, 2009
Top Brand Award in Recognition of Outstanding Achievement in Building The Top Brand; Category: Parking Service Provider	2015
Aircraft Cleaning Award – “The Best Cleaning Provider”	2015
Aircraft Cleaning Award – “The Hard Work That Has Been Done So That Garuda Indonesia Can Be Awarded As The Sixth Cleanest Aircraft Cabin In The World”	2015
Corporate Image Award 2015 – The Best in Building and Managing Corporate Image; Category: Cleaning Service	2015
Corporate Image Award 2015 – Excellence in Building and Managing Corporate Image; Category: Parking Management	2015

Sumber : HRD PT. XYZ

6. Jenis Pelayanan PT. XYZ

Pelayanan yang diberikan oleh PT. XYZ adalah meliputi :

a. *Cleaning service* (pelayanan kebersihan)

Merupakan sebuah sistem kebersihan dengan perpaduan antara kemampuan sumber daya manusia yang terlatih, mesin dan peralatan, bahan kimia yang ramah lingkungan, *standard operating procedures*, sistem pengawasan, sistem dokumentasi kualitas dan didukung oleh management.

b. Security Service

Pelayanan jasa keamanan berupa penjagaan dan pengawasan akses menuju properti bisnis klien berupa pengawasan personal, sistem pengawasan pusat, perangkat keamanan, pelatihan dan konsultasi

c. Property Service

Usaha perawatan gedung yang meliputi pekerjaan *gardening and landscaping* (taman dan lanskap), *pest control* (pengendalian hama), *high rise cleaning* (pekerjaan kebersihan di ketinggian).

d. Catering Service

Melayani perusahaan pertambangan di daerah pedalaman yang dengan memberikan pelayanan berupa pengaturan rumah tangga untuk menata tempat tinggal para pekerja tambang yang bersih dan sehat, pencucian pakaian, penyediaan makan dan minum serta penjagaan akses masuk area tambang. Bentuk integrasi pada pelayanan di catering ini meliputi *housekeeping, laundry, gardening, Integrated Pest Management* dan *Security*

e. Support Service

Merupakan jasa pelayanan yang mengalihkan seluruh atau sebagian dari tugas-tugas pelanggan di luar bisnis inti klien. Pelayanan yang diberikan seperti *receptionist, driver, messenger, office boys* atau *tea girls, mailroom, handyman,*

pantry services, doorman, telepon operator, car call, locker services, customer relations, sales promotions girls (SPG), factory helper, production helper

Selain peranan sumber daya manusia sebagai motor dari perkembangan usaha di PT XYZ, perusahaan ini juga memiliki sistem yang dikenal dengan *cleaning system* dimana menghubungkan antara sumber daya manusia, dukungan manajemen, standar operasional prosedur, perlengkapan kerja serta pengawasan sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Sistem ini digunakan untuk menciptakan sumber daya manusia yang sangat berkualitas dan berdaya guna. Selain penerapan *cleaning system* tersebut dukungan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik, secara fisik maupun non fisik juga diperlukan, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini dapat dikaitkan apabila seorang karyawan telah merasakan kondisi lingkungan kerja yang baik, maka motivasi pada diri karyawan untuk bekerja juga akan meningkat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

B. Gambaran Umum Responden Penelitian

Dari hasil pengumpulan data atas kuesioner yang disebarkan kepada *supervisor* PT XYZ, karakteristik responden secara global diperoleh dari jawaban atas pertanyaan pada kuesioner pada bagian pertama, dimana berisi tentang data responden seperti jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

Hasil olah data atas 200 responden yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS untuk menggambarkan karakteristik responden secara umum dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

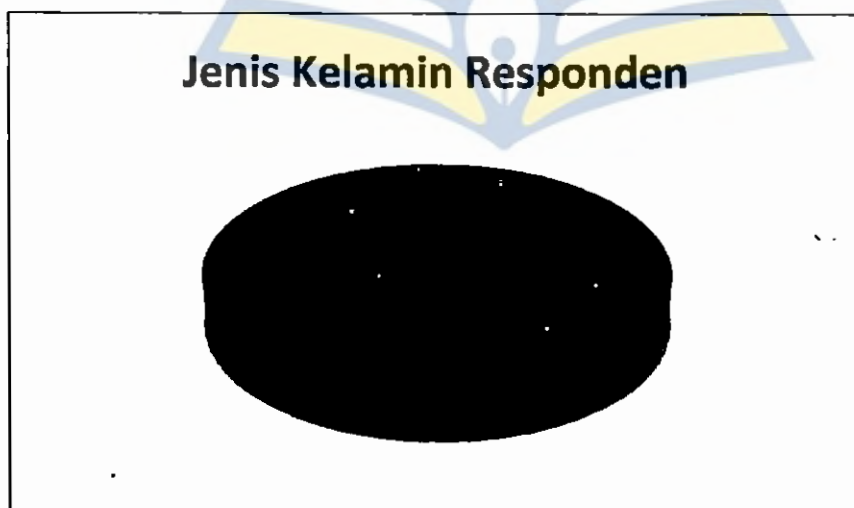
Tabel 4.2
Karakteristik Responden

No.	Variabel	Jawaban	Jumlah	Prosentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	123	61%
		Perempuan	77	39%
Jumlah			200	100%
2	Usia Responden	20 – 25	50	25%
		26 – 30	71	35%
		31 – 35	56	28%
		36 – 40	23	12%
Jumlah			200	100%
3	Pendidikan	SD	11	5%
		SLTP	63	32%
		SLTA	100	50%
		Diploma	10	8%
		Sarjana	16	5%
Jumlah			200	100%

Sumber : Data olahan peneliti (2017)

1. Jenis Kelamin

Kelompok responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dari gambar 4.2 berikut :



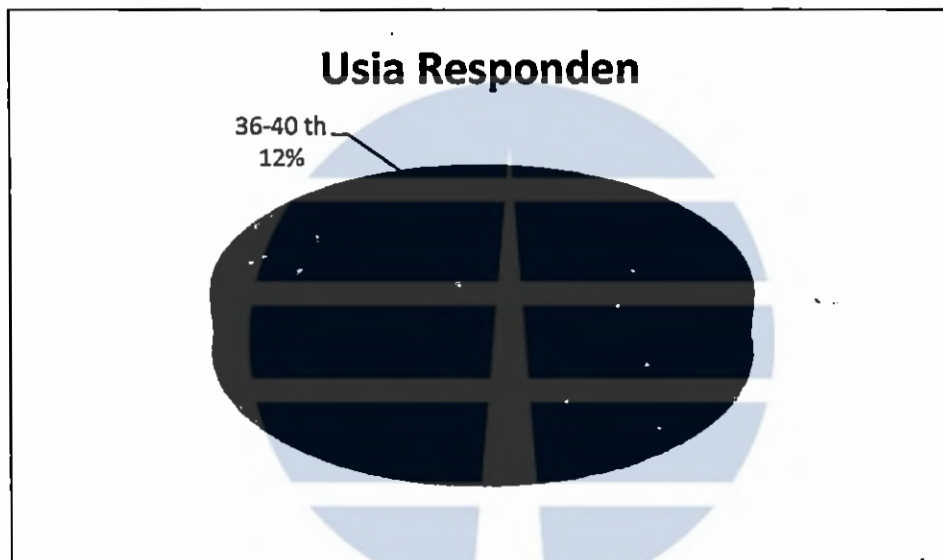
Gambar 4.2. Proporsi Jenis Kelamin Responden

Jumlah 200 responden, 123 orang (61%) berjenis kelamin laki-laki dan 77 orang

(39%) berjenis kelamin perempuan, yang terdapat pada Gambar 4.2 Hasil survei menunjukkan bahwa laki-laki merupakan kelompok responden terbesar dalam penelitian ini.

2. Usia Responden

Kelompok responden berdasarkan usia responden dapat dilihat dari gambar 4.3 berikut :

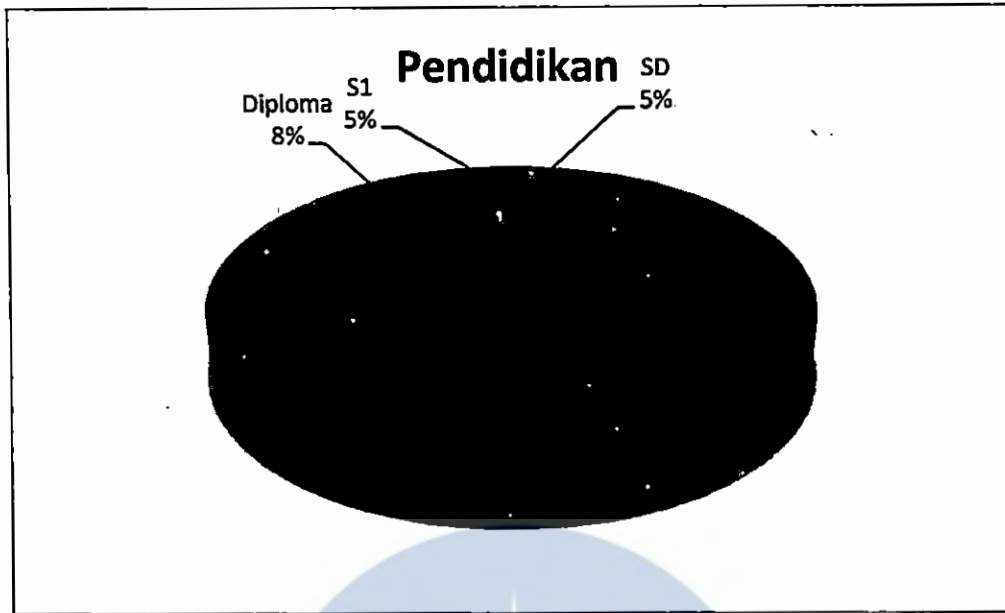


Gambar 4.3 Proporsi Usia Responden

Sebaran usia responden antara 20-25 tahun sebanyak 50 orang (25%), berusia 25-30 tahun sebanyak 71 orang (35%), berusia 31-35 tahun sebanyak 56 orang sebesar 28%, berusia 36-40 tahun sebanyak 23 orang sebesar 12% yang terdapat pada Gambar 4.3 Hasil survei menunjukkan bahwa kelompok responden didominasi oleh kelompok dewasa muda, dan dalam usia produktif (antara 15 sampai 64 tahun) (BPS, 2017)

3. Pendidikan

Kelompok responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut :



Gambar 4.4 Proporsi Pendidikan Responden

Sebaran jenjang pendidikan responden adalah 11 orang (5%) berpendidikan SD, 63 orang (32%) berpendidikan SMP, 100 orang (50%) berpendidikan SMA, 10 orang (8%) berpendidikan Diploma, 16 orang (5%) berpendidikan S1 yang terdapat pada Gambar 4.4 Hasil survei membuktikan bahwa dominasi responden terdiri dari kelompok berpendidikan SMA sebesar 50%

C. Pelaksanaan Survei

Survei dilakukan untuk mendapatkan data yang akan diolah pada penelitian ini. Data yang dikumpulkan berupa data primer, yaitu data yang didapat langsung dari responden yang merupakan supervisor PT. XYZ yang menjawab kuesioner yang disebar sebanyak 276 lembar, total kuesioner yang kembali sebanyak 213 lembar dari total kuesioner yang disebar. Dari jumlah kuesioner yang kembali telah dilakukan pemeriksaan secara manual, dimana jawaban kuesioner yang tidak sempurna seperti terlalu banyak data yang tidak diisi atau pengisian yang memberikan nilai skala sama untuk semua pertanyaan dan pilihan yang tidak

jelas, karena memilih dua atau lebih dari skala yang telah ditetapkan untuk satu pertanyaan maka jawaban kuesioner tersebut tidak dipilih untuk dipergunakan dalam pemrosesan data. Hasil akhir jumlah kuesioner yang dapat diproses setelah dilakukan pemeriksaan, baik secara manual maupu komputerisasi dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 24.00 dan lisrel 8.7 adalah berjumlah 200.

D. Hasil Uji Instrumen

1. Hasil Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran keabsahan pada suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Pada penelitian ini validitas instrumen penelitian diuji dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24.0 dimana seluruh data yang akan diolah diproses untuk mendapat nilai atas beberapa kriteria keabsahan data.

Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Oleh karena data penelitian yang diperoleh dengan kuesioner menggunakan penilaian skala likert, maka uji validitas yang digunakan adalah metode *statistic product moment*. Persyaratan untuk dapat diterima adalah nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Bila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka perbedaan itu signifikan dan dapat dinyatakan valid (Sugiyono, 2014)

Hasil uji atas seluruh variabel seperti terlihat pada tabel 4.3 berikut ini

Tabel 4.3
Hasil Uji Variabel

Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
Pelatihan (X1)			
2	0,444	0.536	Valid
3	0,444	0.673	Valid
4	0,444	0.790	Valid
5	0,444	0.509	Valid
6	0,444	0.644	Valid
7	0,444	0.539	Valid
10	0,444	0.568	Valid
12	0,444	0.646	Valid
14	0,444	0.584	Valid
15	0,444	0.674	Valid
17	0,444	0.594	Valid
18	0,444	0.710	Valid
19	0,444	0.677	Valid
20	0,444	0.592	Valid
Lingkungan Kerja (X2)			
1	0,444	0.581	Valid
2	0,444	0.546	Valid
3	0,444	0.446	Valid
5	0,444	0.662	Valid
6	0,444	0.707	Valid
7	0,444	0.791	Valid
8	0,444	0.724	Valid
9	0,444	0.741	Valid
10	0,444	0.703	Valid
11	0,444	0.532	Valid
12	0,444	0.572	Valid
13	0,444	0.573	Valid
14	0,444	0.455	Valid
15	0,444	0.675	Valid
Motivasi (X3)			
3	0,444	0.596	Valid

6	0,444	0.739	Valid
9	0,444	0.503	Valid
10	0,444	0.453	Valid
11	0,444	0.520	Valid
12	0,444	0.521	Valid
13	0,444	0.553	Valid
14	0,444	0.553	Valid
Kinerja (Y)			
2	0,444	0.477	Valid
5	0,444	0.474	Valid
9	0,444	0.578	Valid
11	0,444	0.575	Valid
13	0,444	0.510	Valid
15	0,444	0.532	Valid
16	0,444	0.711	Valid
17	0,444	0.558	Valid

Sumber : Data diolah peneliti, 2017

Berdasarkan Tabel 4.3, uji validitas yang dilakukan dapat dijelaskan hasilnya sebagai berikut.

- a. Untuk variabel pelatihan (X1) dari 20 pernyataan yang didapat terdapat 6 pernyataan yang tidak valid (drop) yakni pernyataan nomor 1, 8,9,11,13 dan 16 dimana nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga jumlah pernyataan yang akan digunakan sebagai instrumen untuk variabel pelatihan sebanyak 14 pernyataan.

- b. Untuk variabel lingkungan kerja (X2) dari 15 pernyataan yang dibuat terdapat 1 pernyataan yang tidak valid (drop) yakni pernyataan nomor 4 dimana nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga jumlah pernyataan yang akan digunakan sebagai instrumen untuk variabel lingkungan kerja sebanyak 14 pernyataan.
- c. Untuk variabel motivasi (X3) dari 15 pernyataan yang dibuat terdapat 7 pernyataan yang tidak valid (drop) yakni pernyataan nomor 1,2,4,5,7,8,15 dimana nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga jumlah pernyataan yang akan digunakan sebagai instrumen untuk variabel motivasi sebanyak 8 pernyataan.
- d. Untuk variabel kinerja (Y) dari 20 pernyataan yang dibuat terdapat 12 pernyataan yang tidak valid (drop) yakni pernyataan nomor 1,3,4,5,6,7,10,12,14,18,19,20 dimana nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga jumlah pernyataan yang akan digunakan sebagai instrumen untuk variabel kinerja sebanyak 8 pernyataan.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya untuk dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut dianggap baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu yang diinginkan peneliti. Reliabel berarti dapat diandalkan dan dapat dipercaya. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan software SPSS, nilai *Alpha Cronbach* yang dipersyaratkan pada penelitian ini adalah lebih besar dari 0,7.

Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.4 di berikut ini.

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan	0.856	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.859	Reliabel
Motivasi	0.840	Reliabel
Kinerja	0.728	Reliabel

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti, 2017

Seperti terlihat pada Tabel 4.4 di atas, seluruh variabel pada penelitian ini memiliki nilai *Alpha Cronbach* di atas 0,7 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

E. Analisis Deskriptif Variabel Bebas dan Variabel Terikat Berdasarkan Skala Rasio

Dalam penelitian ini terbagi atas 2 kelompok utama, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah variabel X_1 yaitu variabel pelatihan, X_2 adalah lingkungan kerja dan X_3 adalah motivasi kerja serta variabel Y yaitu kinerja.

Pada kuesioner yang diajukan kepada responden dengan skala likert 1-5. Hasil penelitian tersebut dibagi ke dalam bentuk skala untuk mempermudah dalam penafsirannya, dengan pemahaman sebagaimana tercantum pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Skala Pengolahan Data

0,800 – 1,00	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup tinggi
0,200 – 0,399	Rendah
<0,199	Sangat rendah (tidak valid)

Sumber : Unaradjan (2013)

1. Pelatihan

Dalam pelatihan terbagi atas 3 komponen yaitu reaksi, pembelajaran dan

perilaku.

Berikut adalah rekapitulasi pencapaian tiap komponen pengukuran atas 14 pertanyaan yang disampaikan pada tabel 4.6 berikut

Tabel 4.6
Hasil Capaian Bukti Fisik

	Indikator	Skor	%
Pel 2	Waktu penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan materi yang disampaikan	745	74,5
Pel 3	Penjelasan instruktur dalam menyampaikan materi mudah dimengerti	770	77
Pel 4	Metode pembelajaran sesuai dengan materi yang disampaikan	708	70,8
Pel 5	Penggunaan fasilitas/alat bantu yang digunakan membuat mejadi lebih mudah mengerti untuk memahami materi	684	68,4
Pel 6	Pelatihan membuat wawasan dan keahlian bertambah	721	72,1
Pel 7	Saya menjadi lebih mengerti cara penyelesaian masalah setelah pelatihan	731	73,1
Pel 10	Keterampilan menjadi bertambah dengan mengikuti pelatihan	764	76,4
Pel 12	Setelah pelatihan, terdapat sikap kerja yang harus diperbaiki	722	72,2
Pel 14	Mengajarkan kepada rekan kerja tentang metode yang baru diperoleh	756	75,6
Pel 15	Merasa lebih percaya diri dalam penyelesaian pekerjaan	724	72,4
Pel 17	Peserta lebih mengerti resiko kecelakaan kerja dan upaya antisipasinya setelah pelatihan	679	67,9
Pel 18	Peserta menjadi Lebih semangat untuk menyelesaikan pekerjaan	686	68,6
Pel 19	Peserta menjadi lebih semangat untuk berprestasi setelah pelatihan	703	70,3
Pel 20	Setelah pelatihan menambah rasa tanggung jawab atas hasil kerja	707	70,7

Skor total dari bukti fisik variable ini adalah $14428,57 / (5 * 1 * 200) = 0,721$ setara dengan 72%.

Berdasarkan skala pengolahan data di tabel 4.5 maka pencapaian bukti fisik mencapai kategori tinggi.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah “Penjelasan instruktur dalam menyampaikan materi mudah dimengerti” sebesar 77%, hal ini menggambarkan bahwa reaksi peserta atas pelatihan yang diselenggarakan dinilai positif, dimana kejelasan informasi atas materi pelatihan melalui peranan instruktur dinilai positif. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah “Peserta lebih mengerti resiko kecelakaan kerja dan upaya antisipasinya setelah pelatihan” sebesar 67,9%, hal ini menyatakan bahwa responden menilai bahwa pemahaman atas adanya resiko kerja serta kegiatan untuk mengantisipasi terjadinya kecelakaan kerja dan belum terlaksana dengan maksimal di area kerja responden.

2. Lingkungan kerja

Pada variabel lingkungan kerja terdiri atas 3 komponen yaitu hubungan dengan rekan kerja, hubungan bawahan dengan pimpinan, fasilitas kerja.

Berikut adalah rekapitulasi pencapaian tiap komponen pengukuran atas 14 pertanyaan yang disampaikan pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Hasil Capaian Bukti Fisik

	Indikator	Skor	%
Ling 1	Peserta dapat bersosialisasi dengan rekan kerja untuk urusan pekerjaan	738	73,8
Ling 2	Peserta dapat bersosialisasi dengan rekan kerja untuk kegiatan di luar pekerjaan	768	76,8
Ling 3	Komunikasi terbuka bila ada permasalahan di lingkungan kerja	795	79,5
Ling 5	Kerjasama antar karyawan berbeda divisi berjalan dengan baik	786	78,6
Ling 6	Manager memberikan uraian tugas yang dapat dipahami oleh Supervisor	788	78,8
Ling 7	Manager selalu mengkomunikasikan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas pekerjaan	781	78,1
Ling 8	Manager selalu memberikan pujian kepada Supervisor yang mampu memenuhi target pekerjaan yang diharapkan	78	78
Ling 9	Komunikasi yang baik dengan manager membantu dalam proses bekerja	767	76,7
Ling 10	Manager memberikan kebebasan untuk memberikan pendapat / masukan dalam penyelesaian pekerjaan	782	78,2
Ling 11	Pencahayaan di area kerja sudah baik dan memadai	798	79,8
Ling 12	Suhu udara di area kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja	785	78,5
Ling 13	Tidak ada suara yang mengganggu di area kerja sehingga mempengaruhi aktivitas kerja	777	77,7
Ling 14	Peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan cukup lengkap dan memadai	79	79
Ling 15	Tata letak perlengkapan kerja area di area kerja memberikan kesempatan untuk mudah berkomunikasi dengan rekan kerja	759	75,9

Skor total dari bukti fisik variable ini adalah $10894 / (5 * 14 * 200) = 778$ setara dengan 77,8%

Berdasarkan skala pengolahan data di tabel 4.5 maka pencapaian bukti fisik mencapai kategori tinggi.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah "Pencahayaan di area kerja

sudah baik dan memadai” sebesar 79,8% hal ini menggambarkan bahwa fasilitas kerja berupa pencahayaan membantu responden dalam bekerja dinilai baik. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah “Peserta dapat bersosialisasi dengan rekan kerja untuk urusan pekerjaan” sebesar 73,8%, hal ini menyatakan bahwa responden menilai bahwa hubungan dengan rekan kerja belum dapat dilakukan secara maksimal di area kerja.

3. Motivasi Kerja

Pada variable motivasi kerja terdapat 3 komponen yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan.

Berikut adalah rekapitulasi pencapaian tiap komponen pengukuran atas 8 pertanyaan yang disampaikan pada tabel 4.8 berikut

Tabel 4.8
Hasil Capaian Bukti Fisik

	Indikator	Skor	%
Mot 3	Bila mengalami kesulitan dalam melakukan sesuatu, lebih suka berusaha keras untuk menyelesaikannya	687	68,7
Mot 6	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik jika dibantu rekan kerja	689	68,9
Mot 9	Inisiatif dalam suatu pekerjaan dihargai oleh Manager	700	70
Mot 10	Menikmati bekerja bersama orang lain daripada bekerja sendirian	705	70,5
Mot 11	Siap menanggung resiko terhadap segala kemungkinan yang terjadi akibat dari pekerjaan yang saya lakukan	680	68
Mot 12	Mengutamakan tugas daripada kepentingan pribadi	682	68,2
Mot 13	Siap bersaing dengan rekan kerja	664	66,4
Mot 14	Selalu mengikuti perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi sebagai panduan dalam melaksanakan pekerjaan	687	68,7

Skor total dari bukti fisik variable ini adalah $5494/(5*8*200) = 686$ setara dengan 68,6%

Berdasarkan skala pengolahan data di tabel 4.5 maka pencapaian bukti fisik mencapai kategori tinggi.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah “Menikmati bekerja bersama orang lain daripada bekerja sendirian” sebesar 70,5% hal ini menggambarkan bahwa aspek kebutuhan untuk berafiliasi berdasarkan bekerjasama dengan orang lain. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah “Siap bersaing dengan rekan kerja” sebesar 66,4%, hal ini menyatakan bahwa responden menilai kebutuhan akan kekuasaan belum dirasakan sepenuhnya dipenuhi untuk melakukan persaingan dengan rekan kerja.

4. Kinerja

Pada variabel kinerja terdapat 4 komponen yaitu *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, *counterproductive work behavior*.

Berikut adalah rekapitulasi pencapaian tiap komponen pengukuran atas 8 pertanyaan yang disampaikan pada tabel 4.9 berikut

Tabel 4.9
Hasil Capaian Bukti Fisik

	Indikator	Skor	%
Kin 2	Supervisor handal dalam menuntaskan tugas-tugas saya di perusahaan ini atas prakarsa sendiri	1930	193
Kin 5	Supervisor membutuhkan waktu yang lebih lama dari target yang ditentukan untuk menyelesaikan pekerjaan	1997,5	199,75
Kin 9	Supervisor akan meminta pertolongan jika mengalami kesulitan	1890	189
Kin 11	Supervisor menyesuaikan kemampuan kerja dengan perkembangan teknologi	1932,5	193,25
Kin 13	Supervisor terus berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan	1955	195,5
Kin 15	Supervisor dapat menyesuaikan dengan keadaan yang tidak pasti dan tidak jelas dalam pekerjaan	2045	204,5
Kin 16	Supervisor <i>complaint</i> atas hal yang tidak penting di pekerjaan	1890	189
Kin 17	Supervisor fokus pada hal yang negatif dibanding hal positif di pekerjaan	1930	193

Skor total dari bukti fisik variable ini adalah $15570 / (5 * 8 * 200) = 19462$ setara dengan 194,62%

Berdasarkan skala pengolahan data di tabel 4.5 maka pencapaian bukti fisik mencapai kategori sangat tinggi.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah “Supervisor dapat menyesuaikan dengan keadaan yang tidak pasti dan tidak jelas dalam pekerjaan” sebesar 204,5% hal ini menggambarkan bahwa aspek *adaptive performance* positif dimana penyesuaian terhadap keadaan yang tidak pasti dan tidak jelas dalam kondisi yang sangat baik. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah “Supervisor akan meminta pertolongan jika mengalami kesulitan” dan “Supervisor *complaint* atas hal yang tidak penting di pekerjaan” sebesar 189%, hal ini menggambarkan bahwa dalam *contextual performance*, kerjasama untuk meminta pertolongan pada saat kesulitan terjadi di pekerjaan bukan merupakan

pilihan individu. Demikian juga dalam perilaku yang kontraproduktif, responden menyatakan bahwa perilaku berkomentar negatif atas hal yang tidak penting juga terjadi di pekerjaan.

F. Gambaran data penelitian

Pengolahan data dilaksanakan untuk memenuhi kuota jumlah variabel latent, dimana dengan alasan yang sangat kuat, maka perlu dilaksanakan resampling dengan metode *bootstrap*, dengan alasan mendasar sebagai berikut :

1. Kajian dilaksanakan untuk supervisor, dengan jumlah data responden sebanyak 200 supervisor pada saat penelitian dilaksanakan.
2. Demikian pentingnya kasus terkait dengan kinerja supervisor, maka perlu masalah yang terkait dengan kinerja supervisor; dilaksanakan penelitian yang rinci.
3. Pendekatan data yang kurang dari Persyaratan menggunakan analisis SEM, dengan Program LISREL 8,7, mewajibkan menggunakan Bootstrap untuk resampling, dari $n= 50$ menjadi $n= 200$.
4. Dalam pengambilan data responden pengawas dilaksanakan di PT XYZ. Data terdiri atas 4 variabel, terbagi atas dua variabel latent eksogen Pelatihan (PEL), dan Lingkungan Kerja (LIN), variabel laten mediasi Motivasi Kerja (MOT), dan variabel endogen Kinerja (KIN)

G. Uji Analisis data

Pengujian *First Order Confirmatory Factor Analysis* (CFA) mempunyai tujuan untuk melihat validitas aspek atau faktor dari masing-masing variabel. Pengujian CFA dengan maksud lain, untuk melakukan pengukuran model,

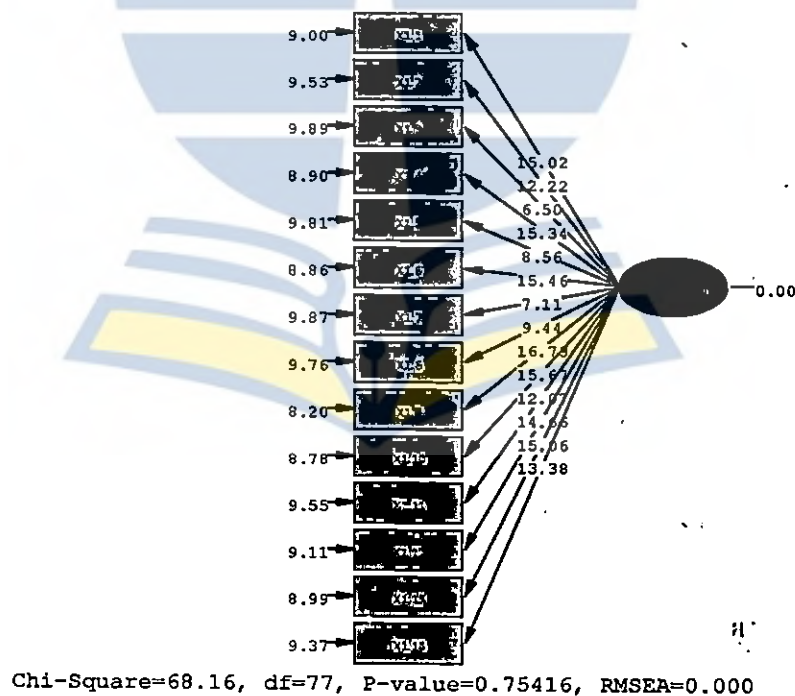
sehingga mampu untuk memberikan gambaran sejauh manakah kebaikan dari aspek untuk pengukuran variabel latent. Konsep utama yang dipergunakan adalah pengukuran validitas dan reliabilitas (Wijayanto, 2008).

Pengukuran CFA, dilaksanakan untuk setiap variabel secara bertahap, dalam hal ini dipergunakan *standard loading factor* adalah 0,50 (Wijayanto, 2008).

1. Pengujian CFA untuk variabel Pelatihan (PEL)

Pengujian *Confirmatory Analysis* untuk variabel latent eksogen Pelatihan atau PEL, didukung oleh beberapa indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8, X1.9, X1.10, X1.11, X1.12, X1.13, dan X1.14, masing-masing indikator dijelaskan dalam bentuk nilai regresi dengan *standard loading factor* sebesar 0,50.

Gambar CFA untuk Pelatihan, disajikan pada gambar.4.5



Gambar. 4.5
Pengujian CFA untuk Variabel Pelatihan

Berdasarkan gambar Path Diagram (*standardized*), validitas pembentuk pelatihan, disajikan Tabel.4.10

Tabel 4.10
Uji Validitas variabel Pembentuk Pelatihan

Variable	t_{hitung}	Significant
Confirmatory Analysis		
X1.1	15.02	Significant
X1.2	12.22	Significant
X1.3	6.50	Significant
X1.4	15.34	Significant
X1.5	8.56	Significant
X1.6	15.46	Significant
X1.7	7.11	Significant
X1.8	9.44	Significant
X1.9	16.73	Significant
X1.10	15.67	Significant
X1.11	12.07	Significant
X1.12	14.66	Significant
X1.13	15.06	Significant
X1.14	13.38	Significant

Sumber: Data Primer 2017

Keterangan :

X1.1 – X1.4 = Reaksi

X1.5 – X1.7 = Pembelajaran

X1.8 – X1.10 = Perilaku

X1.11 – X1.14 = Hasil Pelatihan

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > 1,96$ dapat dikatakan bahwa validitas variabel pelatihan adalah baik. Pengukuran reliabilitas bertujuan, untuk mengetahui keandalan responden pada setiap indikatornya, dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians konstruk yang dibentuk oleh setiap indikatornya. Untuk mengukur kedua uji tersebut, diperoleh hasil *standard loading* dan *measurement error* pada CFA tiap dimensi Pelatihan (dapat dilihat pada tabel.4.11).

Tabel 4.11
Reliabilitas Konstruk dan varians Ekstrak Reliabilty

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement error [$1-(\lambda^2)$]
X1.1	0,83	0,6889	0,3111
X1.2	0,68	0,4624	0,5376
X1.3	0,39	0,1521	0,8479
X1.4	0,95	0,9025	0,0975
X1.5	0,5	0,2500	0,7500
X1.6	0,76	0,5776	0,4224
X1.7	0,43	0,1849	0,8151
X1.8	0,55	0,3025	0,6975
X1.9	0,85	0,7225	0,2775
X1.10	0,84	0,7056	0,2944
X1.11	0,72	0,5184	0,4816
X1.12	0,83	0,6889	0,3111
X1.13	0,8	0,6400	0,3600
X1.14	0,76	0,5776	0,4224

Sumber : Data Primer, 2017

Nilai reliabilitas konstruk, sebagai berikut :

$$vc = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \lambda^2}$$

$$\sum \lambda^2 = (0.83+0.68+0.39+0.95+0.5+0.76+0.43+0.55+0.85+0.84+0.72+0.83+0.8+0.76)^2 = 97.81$$

$$\begin{aligned} \Sigma(\Phi) &= \{(1-0.69)+(1-0.46)+(1-0.15)+(1-0.90)+(1-0.25)+(1-0.58)+ \\ &(1-0.18)+ (1-0.30)+ (1-0.72)+ (1-0.71)+ (1-0.52)+ (1-0.69) \\ &+(1-0.64)+ (1-0.58) = 7.37 \end{aligned}$$

$$VC = 0.93$$

$$\text{Nilai untuk } \textit{Variance Extracted} (VE) = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \Sigma(I)} = 0,89$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,93, artinya reliabilitas pelatihan sebesar 0,93, sedangkan nilai *varianc extracted* dimaksudkan untuk menunjukkan varians dari indikator $VE = 0,89$, dengan standar yang

ditetapkan CR adalah $> 0,70$ persen dan $> 0,50$ untuk VE (Wijayanto, 2008). Hasil penilaian CR dan VE untuk pelatihan adalah reliabel. Artinya, indikator-indikator yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel latent kinerja. Hasil tersebut disusun dalam tabel 4.12 CR dan VE sebagai berikut:

Tabel 4.12
Tabel CR dan VE untuk Pelatihan

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement eror	CR	VE
X1.1	0,83	0,6889	0,3111	0,93	0,89
X1.2	0,68	0,4624	0,5376		
X1.3	0,39	0,1521	0,8479		
X1.4	0,95	0,9025	0,0975		
X1.5	0,5	0,2500	0,7500		
X1.6	0,76	0,5776	0,4224		
X1.7	0,43	0,1849	0,8151		
X1.8	0,55	0,3025	0,6975		
X1.9	0,85	0,7225	0,2775		
X1.10	0,84	0,7056	0,2944		
X1.11	0,72	0,5184	0,4816		
X1.12	0,83	0,6889	0,3111		
X1.13	0,8	0,6400	0,3600		
X1.14	0,76	0,5776	0,4224		

Sumber: Tabel. 4.11

Dari hasil pengujian tabel 4.10 nampak t_{hitung} semuanya adalah $> 1,96$, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki nilai signifikansi yang baik. Dengan hasil ($VE > 0,50$ dan $CR > 0,70$), yang dinyatakan baik. Selanjutnya pengujian kecocokan atau Good of Fit (GOF) untuk pelatihan, adalah terlihat pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13
GOF untuk Pelatihan

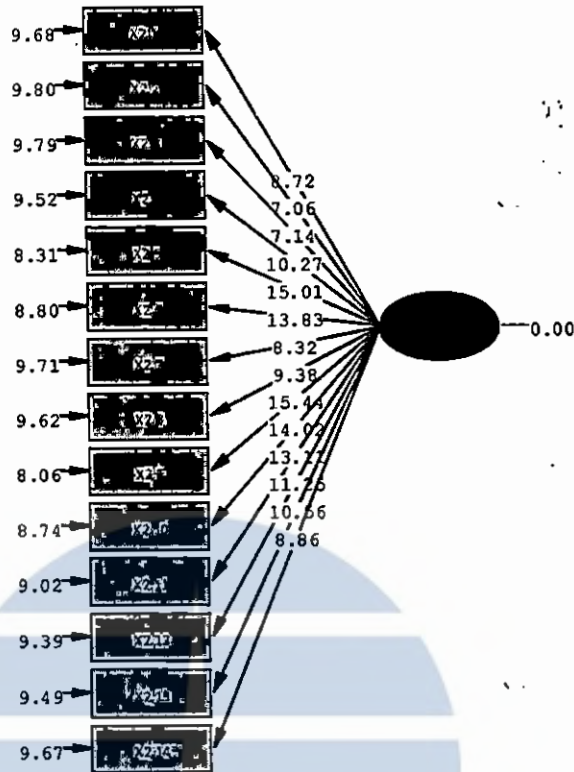
No	GOF	Cut of Value	Keterangan
1	Chisquare = 68,16 P = 0,75	p < 0,05	Cure fit
2	RMSEA = 0,000	< 0,08	Good fit
3	GFI = 0,95	< 0,99	fit
4	AGFI = 0,94	> 0,88	fit
5	NFI = 0,99	> 0,90	fit
6	NNFI = 1,00	> 0,90	fit

Sumber: Pengolahan data, 2017

Berdasarkan Tabel.4.13, dimana nilai kecocokan atau GOF untuk variabel laten eksogen pelatihan, adalah fit antara data dengan model.

2. Pengujian CFA untuk Lingkungan Kerja (LIN)

Pengujian CFA untuk Lingkungan Kerja, dimaksudkan untuk melihat indikator signifikan layak dan baik sebagai elemen pendukung variabel. Pengolahan dengan menggunakan program LISREL 8,70, sebagaimana disajikan pada gambar. 4.6



Chi-Square=71.43, df=77, P-value=0.65761, RMSEA=0.000

Gambar 4.6.
Pengujian CFA untuk Variabel Lingkungan Kerja

Berdasarkan gambar Path Diagram (standardized), validitas Lingkungan Kerja

Tabel 4.14
Uji Validitas variabel Lingkungan Kerja

Variable	t _{hitung}	Significant
Confirmatory Analysis		
X2.1	8.72	Significant
X2.2	7.06	Significant
X2.3	7.14	Significant
X2.4	10.27	Significant
X2.5	15.01	Significant
X2.6	13.83	Significant
X2.7	8.32	Significant
X2.8	9.38	Significant
X2.9	15.44	Significant
X2.10	14.02	Significant
X2.11	13.11	Significant
X2.12	11.25	Significant
X2.13	10.56	Significant
X2.14	8.86	Significant

Sumber: Data Primer, 2017.

Keterangan:

X2.1 – X2.4 = Hubungan dengan rekan kerja

X2.5 – X2.9 = Hubungan antar bawahan pimpinan

X2.10 – X2.14 = Fasilitas kerja

Berdasarkan tabel 4.14 Nilai t_{hitung} dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > 1,96$ dapat dikatakan bahwa validitas variabel teramati adalah baik. Pengukuran Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap indikatornya dan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians konstruk yang dibentuk oleh setiap indikatornya. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standard loading dan measurement error pada CFA tiap dimensi lingkungan kerja dapat dilihat pada Tabel.4.15

Tabel 4.15
Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement error [$1-(\lambda^2)$]
X2.1	0.59	0,3481	0,6519
X2.2	0.46	0,2116	0,7884
X2.3	0.46	0,2116	0,7884
X2.4	0.62	0,3844	0,6156
X2.5	0.76	0,5776	0,4224
X2.6	0.75	0,5625	0,4375
X2.7	0.51	0,2601	0,7399
X2.8	0.61	0,3721	0,6279
X2.9	0.79	0,6241	0,3759
X2.10	0.87	0,7569	0,2431
X2.11	0.72	0,5184	0,4816
X2.12	0.68	0,4624	0,5376
X2.13	0.52	0,2704	0,7296
X2.14	0.65	0,4225	0,5775

Sumber : Data Primer, 2017

Nilai reliabilitas konstruk, sebagai berikut :

$$v_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \lambda^2}$$

$$\sum \lambda^2 = (0,59+0,46+0,46+0,62+0,76+0,75+0,51+0,61+0,79+0,87+0,72+$$

$$0,68+0,52+0,65)^2 = 80.82$$

$$\begin{aligned} \Sigma(\Phi) = & \{(1-0,3481)+(1-0,2116)+(1-0,2116)+(1-0,3844)+(1-0,5776)+ \\ & (1-0,5625)+(1-0,2601)+(1-0,3721)+ (1-0, 0,6241)+(1-0,7569) \\ & +(1-0,5184)+(1-0,4624)+ (1-0,2704)+(1-0,4225) = 5,98 \end{aligned}$$

$$vc = 0.93$$

$$\text{Nilai untuk } \textit{Variance Extracted} (VE) = \Sigma\lambda^2 / \Sigma\lambda^2 + \Sigma(\Gamma) = 0,82$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,93, artinya reliabilitas Lingkungan Kerja sebesar 0,93, sedangkan nilai *variance extracted* dimaksudkan untuk menunjukkan varians dari indikator $VE = 0,82$, dengan standar yang ditetapkan CR adalah $> 0,70$ persen dan $> 0,50$ untuk VE (Wijayanto, 2008). Hasil penilaian CR dan VE untuk lingkungan kerja adalah reliabel. Artinya indikator-indikator yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel laten lingkungan kerja. Hasil tersebut disusun dalam tabel CR dan VE sebagai berikut:

Tabel 4.16
Tabel CR dan VE untuk Lingkungan Kerja

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement eror	CR	VE
X2.1	0.59	0,3481	0,6519	0.93	0,82
X2.2	0.46	0,2116	0,7884		
X2.3	0.46	0,2116	0,7884		
X2.4	0.62	0,3844	0,6156		
X2.5	0.76	0,5776	0,4224		
X2.6	0.75	0,5625	0,4375		
X2.7	0.51	0,2601	0,7399		
X2.8	0.61	0,3721	0,6279		
X2.9	0.79	0,6241	0,3759		
X2.10	0.87	0,7569	0,2431		
X2.11	0.72	0,5184	0,4816		
X2.12	0.68	0,4624	0,5376		
X2.13	0.52	0,2704	0,7296		
X2.14	0.65	0,4225	0,5775		

Sumber: Data Primer, 2017

Dari hasil pengujian Tabel 4.14 nampak t_{hitung} semuanya adalah $> 1,96$, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki nilai t_{hitung} yang signifikan. Dengan hasil ($VE > 0,50$ dan $CR > 0,70$), yang dinyatakan baik. Selanjutnya pengujian kecocokan atau Good of Fit (GOF) untuk lingkungan kerja, adalah pada tabel berikut :

Tabel 4.17
GOF untuk Lingkungan Kerja

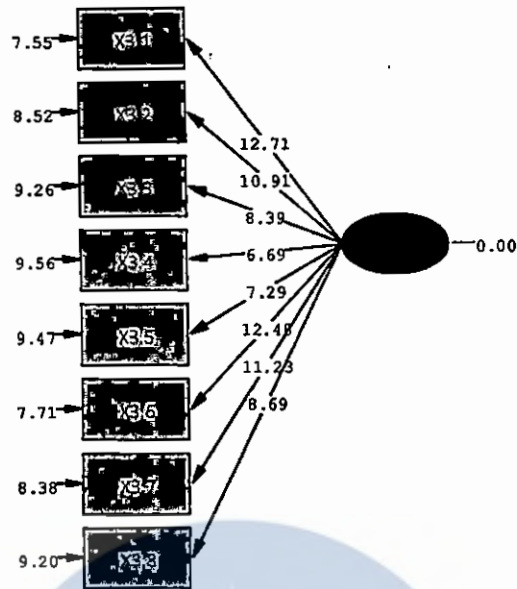
No	GOF	Cut of Value	Keterangan
1	Chisquare=71,43 P=0,657	$p > 0,05$	Good fit
2	RMSEA=0,000	$< 0,08$	Good fit
3	GFI=0,95	$< 0,99$	Good fit
4	AGFI =0,93	$> 0,88$	Good fit
5	NFI=0.98	$> 0,90$	Good fit
6	NNFI=1.00	$> 0,90$	Good fit

Sumber: Pengolahan data, 2017

Berdasarkan Tabel.4.17, dimana nilai kecocokan atau GOF untuk variabel laten eksogen Lingkungan Kerja, adalah good fit antara data dengan model.

3. Pengujian CFA untuk Motivasi (MOT)

Pengujian CFA untuk motivasi, dimaksudkan untuk melihat sejauhmanakah indikator significant layak dan baik dipergunakan sebagai elemen pendukung variabel, hasil pengolahan dengan menggunakan program LISREL 8,70, sebagaimana disajikan pada Gambar.4.7.



Chi-Square=20.83, df=20, P-value=0.40733, RMSEA=0.014

Gambar 4.7
Pengujian CFA untuk Variabel Latent Motivasi Kerja

Berdasarkan gambar Path Diagram (standardized), validitas motivasi, disajikan tabel 4.18

Tabel 4.18
Uji Validitas Variabel Motivasi

Variable	t_{hitung}	Significant
Confirmatory Analysis		
X3.1	12,71	Significant
X3.2	10,91	Significant
X3.3	8,39	Significant
X3.4	6,69	Significant
X3.5	7,29	Significant
X3.6	12,48	Significant
X3.7	11,23	Significant
X3.8	8,69	Significant

Keterangan:

X3.1 = Kebutuhan akan prestasi

X3.2 – X3.4= Kebutuhan akan afiliasi

X3.5 – X3.8= Kebutuhan akan kekuasaan.

Berdasarkan tabel 4.18 $t_{hitung} > 1,96$ dengan demikian validitas variabel teramati adalah signifikan. Tujuan pengukuran reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui

keandalan responden pada setiap indikatornya, sementara varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians konstruk yang dibentuk oleh setiap indikatornya. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standar *loading* dan *measurement error* pada CFA tiap dimensi motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.19

Tabel 4.19
Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement error [$1-(\lambda^2)$]
X3.1	0,74	0,5476	0,4524
X3.2	0,62	0,3844	0,6156
X3.3	0,51	0,2601	0,7399
X3.4	0,5	0,2500	0,7500
X3.5	0,47	0,2209	0,7791
X3.6	0,76	0,5776	0,4224
X3.7	0,63	0,3969	0,6031
X3.8	0,6	0,3600	0,6400

Sumber : Data Primer, 2017

Nilai reliabilitas konstruk, sebagai berikut :

$$vc = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \lambda^2}$$

$$\sum \lambda^2 = (0,74+0,62+0,51+0,5+0,47+0,76+0,63+0,6)^2 = 64619,71$$

$$\sum (\Phi) = \{(1-0,5476)+(1-0,3844)+(1-0,2601)+(1-0,2500)+(1-0,2209)+ \\ (1-0,5776)+ (1-0,3969)+ (1-0,3600)\} = 14211$$

$$vc = 0.998$$

$$\text{Nilai untuk Variance Extracted (VE)} = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum (\Phi)} = 0,995$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,998, artinya reliabilitas motivasi sebesar 0,998, sedangkan nilai *variance extracted* dimaksudkan untuk menunjukkan varians dari indikator $VE = 0,995$, dengan standar yang ditetapkan CR adalah $> 0,70$ persen dan $> 0,50$ untuk VE

(Wijayanto, 2008).

Hasil penilaian CR dan VE untuk motivasi adalah reliabel. Artinya indikator-indikator yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel latent motivasi. Hasil tersebut disusun dalam tabel CR dan VE sebagai berikut:

Tabel 4.20
Tabel CR dan VE untuk Motivasi

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement eror	CR	VE
MOT 01	0,74	0,5476	0,4524	0,998	0,995
MOT 02	0,62	0,3844	0,6156		
MOT 03	0,51	0,2601	0,7399		
MOT 04	0,5	0,2500	0,7500		
MOT 05	0,47	0,2209	0,7791		
MOT 06	0,76	0,5776	0,4224		
MOT 07	0,63	0,3969	0,6031		
MOT 08	0,6	0,3600	0,6400		

Sumber: Data Primer, 2017

Dari hasil pengujian Tabel 4.18 nampak t_{hitung} semuanya adalah $> 1,96$, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki nilai t_{hitung} yang signifikan. Dengan hasil ($VE > 0,50$ dan $CR > 0,70$), yang dinyatakan baik. Selanjutnya pengujian kecocokan atau Good of Fit (GOF) untuk motivasi, adalah

Tabel 4.21
GOF untuk Motivasi

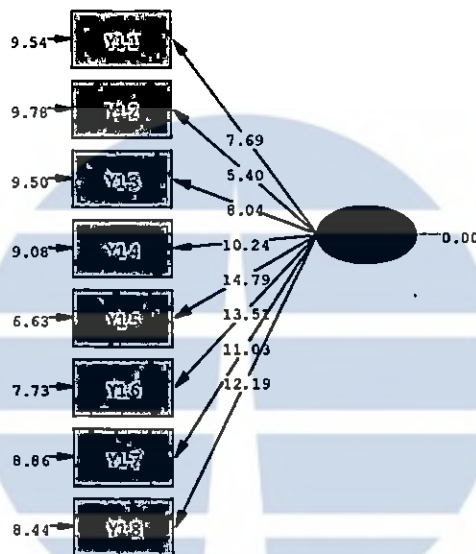
No	GOF	Cut of Value	Keterangan
1	Chisquare=20,83 P=0,4073	$p > 0,05$	Good fit
2	RMSEA=0,014	$< 0,08$	fit
3	GFI=0,97	$< 0,99$	fit
4	AGFI =0,95	$> 0,88$	Cure fit
5	NFI=0,98	$> 0,90$	fit
6	NNFI=1,00	$> 0,90$	fit

Sumber: Pengolahan data, 2017

Berdasarkan Tabel.4.21, dimana nilai kecocokan atau GOF untuk variabel laten eksogen motivasi, adalah fit antara data dengan model.

4. Pengujian CFA untuk Kinerja (KIN)

Pengujian CFA untuk kinerja, dimaksudkan untuk melihat sejauhmana indikator signifikan layak dan baik dipergunakan sebagai elemen pendukung variabel, hasil pengolahan dengan menggunakan program LISREL 8,70, sebagaimana disajikan pada Gambar.4.8.



Chi-Square=15.90, df=20, P-value=0.72289, RMSEA=0.000

Gambar 4.8
Pengujian CFA untuk Variabel Latent Kinerja

Berdasarkan gambar Path Diagram (standardized), validitas Kinerja, disajikan tabel 4.22.

Tabel 4.22
Uji Validitas Variabel Kinerja

Variable	t_{hitung}	Significant
Confirmatory Analysis		
KIN 01	7,69	Significant
KIN 02	5,40	Significant
KIN 03	8,04	Significant
KIN 04	10,24	Significant
KIN 05	14,79	Significant
KIN 06	13,51	Significant
KIN 07	11,03	Significant
KIN 08	12,19	Significant
Keterangan:		

KIN01,02,03,04 = Kualitas Pekerjaan
 KIN = 05,06,07 = Kuantitas Kerja
 KIN = 08,09,10 = Inisiatif
 KIN = 11,12,13,14 = Kreatifitas
 KIN = 15,16,17,18 = Pengetahuan Pekerjaan

Berdasarkan tabel 4.22. $t_{hitung} > 1,96$ dengan demikian validitas variabel teramati adalah signifikan. Tujuan pengukuran reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keandalan responden pada setiap indikatornya sedangkan varians ekstrak untuk mengetahui besarnya varians konstruk yang dibentuk oleh setiap indikatornya. Untuk mengukur kedua uji tersebut diperoleh hasil standard loading dan measurement error pada CFA tiap dimensi kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23
 Reliabilitas Konstruk dan Varians Ekstrak Reliability

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement error [$1-(\lambda^2)$]
Y1.1	0,55	0,3025	0,6975
Y1.2	0,39	0,1521	0,8479
Y1.3	0,54	0,2916	0,7084
Y1.4	0,63	0,3969	0,6031
Y1.5	0,76	0,5776	0,4224
Y1.6	0,72	0,5184	0,4816
Y1.7	0,66	0,4356	0,5644
Y1.8	0,71	0,5041	0,4959

Sumber : Data Primer, 2017

Nilai reliabilitas konstruk, sebagai berikut :

$$vc = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \lambda^2}$$

$$\sum \lambda^2 = (0,55+0,39+0,54+0,63+0,76+0,72+0,66+0,71)^2 = 24,6016$$

$$\begin{aligned} \sum (\Phi) = & \{(1- 0,3025)+(1- 0,1521)+(1- 0,2916)+(1- 0,3969)+(1-0,5776) \\ & +(1- 0,5184)+ (1- 0,4356)+ (1- 0,5041)\} = 3.178 \end{aligned}$$

$$vc = 0.89$$

Nilai untuk Variance Extracted (VE) = $\frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum (D)} = 0,68$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai reliabilitas konstruk sebesar 0,89, artinya reliabilitas Kinerja sebesar 0,89, sedangkan nilai variance extracted dimaksudkan untuk menunjukkan varians dari indikator VE = 0,68, dengan standar yang ditetapkan CR adalah > 0,70 persen dan > 0,50 untuk VE (Wijayanto, 2008). Hasil penilaian CR dan VE untuk kinerja adalah reliabel. Artinya indikator-indikator yang terdapat dalam model pengukuran secara komposit dan konsisten dapat mengukur variabel latent kinerja.

Hasil tersebut disusun dalam tabel CR dan VE sebagai berikut:

Tabel 4.24
Tabel CR dan VE untuk Kinerja

Indikator	Standard Loading (λ)	λ^2	Measurement eror	CR	VE
Y1.1	0,55	0,3025	0,6975	0.89	0,68
Y1.2	0,39	0,1521	0,8479		
Y1.3	0,54	0,2916	0,7084		
Y1.4	0,63	0,3969	0,6031		
Y1.5	0,76	0,5776	0,4224		
Y1.6	0,72	0,5184	0,4816		
Y1.7	0,66	0,4356	0,5644		
Y1.8	0,71	0,5041	0,4959		

Sumber : Data Primer, 2017

Dari hasil pengujian Tabel 4.22. nampak t_{hitung} semuanya adalah > 1,96, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki nilai t_{hitung} yang signifikan. Dengan hasil (VE>0,50 dan CR>0,70), yang dinyatakan baik. Selanjutnya pengujian kecocokan atau Good of Fit (GOF) untuk kinerja, adalah terlihat pada tabel 4.25 berikut ini:

Tabel 4.25
GOF untuk Kinerja

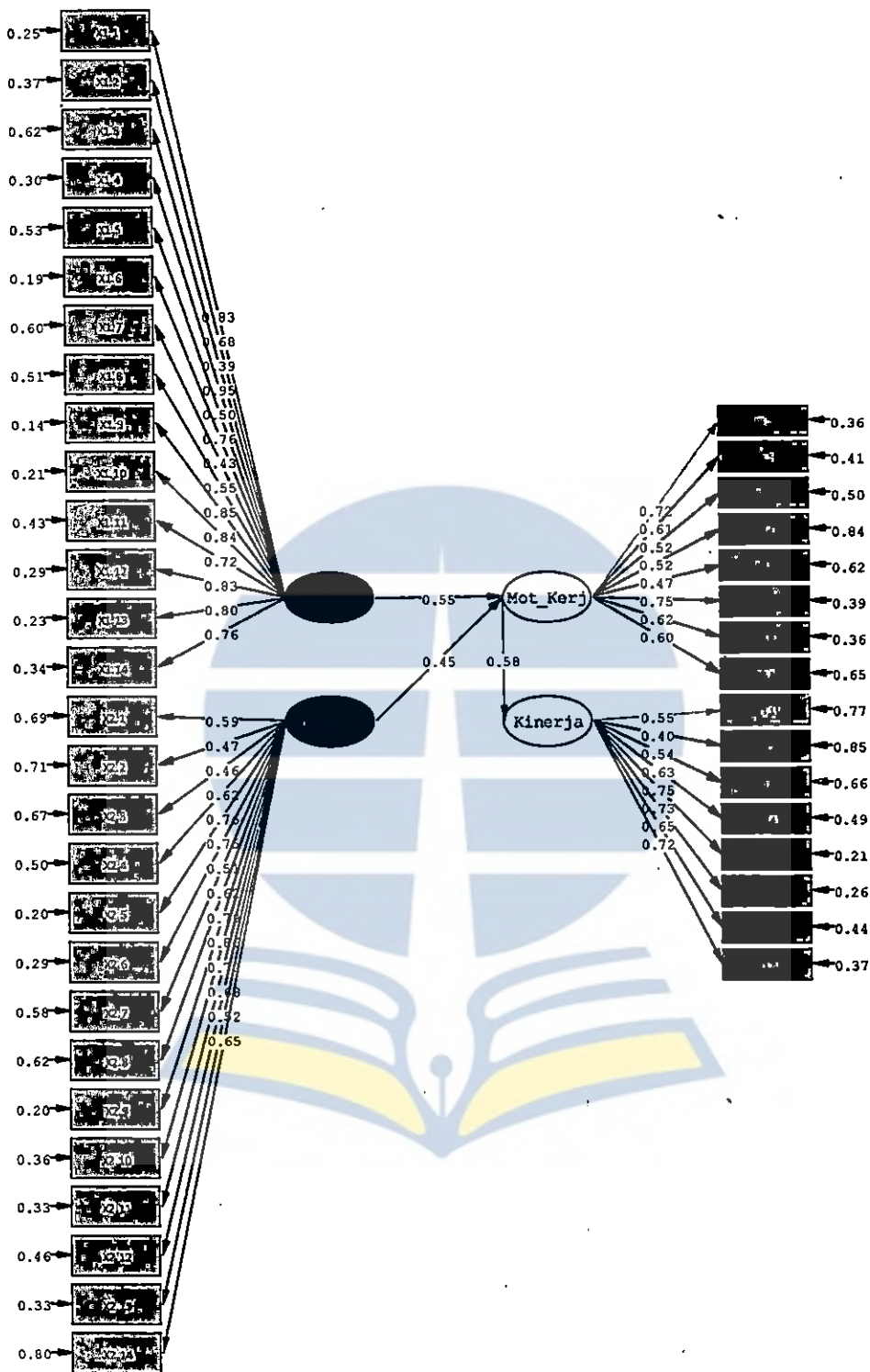
No	GOF	Cut of Value	Keterangan
1	Chisquare=15,90 P=0,72289	$p > 0,05$	Good fit
2	RMSEA=0,000	$< 0,08$	Good fit
3	GFI=0,98	$< 0,99$	Good fit
4	AGFI =0,96	$> 0,88$	Good fit
5	NFI=0,99	$> 0,90$	Good fit
6	NNFI=1.00	$> 0,90$	Good fit

Sumber: Pengolahan data, 2017

Berdasarkan Tabel.4.25, dimana nilai kecocokan atau GOF untuk variabel laten eksogen motivasi, adalah fit antara data dengan model.

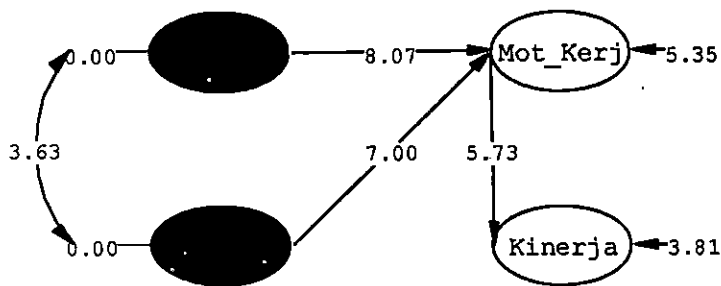
H. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis akan membahas persamaan struktural atau fit model struktural (fit SEM). Pada pelaksanaan uji hipotesis menggunakan SEM, tidak terdapat alat uji statistik tunggal untuk mengukur model yang dibuat. Umumnya, terdapat berbagai fit indeks yang dipergunakan untuk menguji mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Oleh karena itu model yang dipergunakan didalam analisis data adalah metode SEM. Pengujian kecocokan atau kesesuaian model dengan mempergunakan GOF (*Goodness of Fit Model Structural*). Model struktural (*Standardized*), dan T value disajikan pada Gambar. 4.9 dan Gambar 4.10.



Chi-Square=1112.57, df=898, P-value=0.07981, RMSEA=0.035

Gambar 4.9
Analisis Model pengukuran (SD)



Gambar 4.10
Analisis Model pengukuran (t value)

Pada uji kecocokan model (GOF), menyimpulkan bahwa model dapat diterima, artinya model yang diperoleh dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan metode *estimasi robust maximum likelihood*, hasil evaluasi GOF dari model penelitian disajikan pada tabel. 4.26.

Tabel 4.26
Hasil *Goodness of Fit Model Structural*

No	Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
1	χ^2 - Chi Square	Diharapkan kecil	1112,57	Poor Fit
2	Significant Probability	$\geq 0,05$	0,07981	Good Fit
3	RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	Good Fit
4	GFI	$\geq 0,90$	0,80	Marginal Fit
5	AGFI	$\geq 0,90$	0,78	Marginal Fit
6	TLI	$\geq 0,90$	0,977	Good Fit
7	CFI	$\geq 0,90$	0,99	Good Fit
8	NFI	$\geq 0,90$	0,95	Good Fit

Hasil diatas, nilai *chi square* dalam penelitian ini adalah sebesar 1112,57 dengan probability indeks 0,07981. Indeks yang memenuhi syarat adalah TLI, CFI, NFI, dan RMSEA dimana untuk indeks GFI, AGFI dan CMIN/DF masuk kategori marginal Fit sedangkan yang lainnya meliputi Significant Probability dan Chi

Square menunjukkan tingkatan Poor Fit sebuah model.

Pengujian hipotesis dapat diterima (H_a = diterima) jika kriteria critical ratio lebih dari 2,58 pada taraf signifikansi 0,01 atau lebih dari 1,96 untuk signifikansi sebesar 0,05.

I. Hasil Uji Model Struktural

Uji struktural model dilakukan untuk mengetahui sejauhmana model hubungan antar variabel yang disusun secara teoritis didukung oleh kenyataan pada data empiris. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang memiliki nilai besar menyatakan model semakin baik, dimana nilai maksimum $R^2=1$.

Adapun sebagai hasil uji struktural pada penelitian ini menghasilkan model sebagai berikut :

Structural Equations

$$\text{Mot_Kerj} = 0.55 * \text{Pelatiha} + 0.45 * \text{Ling_Ker}, \text{Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.64$$

$$\text{Kinerja} = 0.58 * \text{Mot_Kerj}, \text{Errorvar.} = 0.66, R^2 = 0.34$$

Berdasarkan persamaan diatas dapat diketahui bahwa nilai R^2 menunjukkan sejauhmana variabel bebas menjelaskan variabel terikat.

Persamaan diatas menjelaskan hubungan antara variabel lingkungan kerja dan pelatihan membentuk motivasi kerja dengan nilai R^2 sebesar 0.64 setara dengan 64% sedangkan sisanya sebesar 0,36 atau 36% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Selanjutnya, hubungan motivasi kerja terhadap kinerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,34 setara dengan 34% dimana sisanya sebesar 0,66 atau 66% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

1. Hipotesis 1. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Pengujian Hipotesis mayor, dalam konteks ini dan disiapkan pada uji Hipotesis.1. Sedangkan pada hipotesis pertama mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja sebagai variabel endogen, sehingga hipotesis dirumuskan sebagai berikut

Ho: Tidak ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja.

H1: Ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja.

Hasil perhitungan terhadap koefisien model struktural dan hubungannya dengan hipotesis penelitian, menggunakan LISREL, disajikan pada Tabel. 4.27

Tabel 4.27
Evaluasi terhadap Koef. Model Struktural dan hubungannya dengan Hipotesis Pertama

No Deskripsi	t Value Estimasi	Standardized	R ²	Keterangan
Pelatihan terhadap Motivasi Kerja	8.07	0.55	0.3025	Significant H ₁ diterima dan Ho ditolak

Sumber : data primer, 2017

Berdasarkan hasil pengujian nilai t_{hitung} variabel pelatihan sebesar 8,07, nilai t_{tabel} pada tingkat signifikansi 0,05 dan jumlah respondent = 200, diperoleh angka t_{tabel} 1,96, karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t kritis, pada tingkat kesalahan 5%, dan diperoleh hasil estimasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja sebesar 0.55, dan nilai koefisien determinasinya adalah 30,25%. Selanjutnya diputuskan untuk menolak Ho dan menerima H1. Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penghitungan dengan *effects*, LISREL, didasarkan pada nilai *standardized* total dan *indirect* pengaruh motivasi terhadap kinerja berdasar pada output LISREL sebesar 0,55,

dengan rincian pelatihan terhadap motivasi kerja hanya memiliki satu jalur langsung ($PL=0,55$), tanpa ada jalur tidak langsung ($PTL=0$), sehingga pengaruh total pelatihan terhadap motivasi kerja adalah 0,55. dengan t_{hitung} sebesar 8,07 dan t_{tabel} 1,96, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, disimpulkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2. Hipotesis 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut

H_0 : Tidak terdapat Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja

H_1 : Terdapat Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja

Hasil perhitungan terhadap koefisien model struktural dan hubungannya dengan hipotesis penelitian, menggunakan LISREL, disajikan pada Tabel. 4.28

Tabel 4.28.
Evaluasi terhadap Koef. Model Struktural dan hubungannya dengan Hipotesis kedua

No Deskripsi	t Value Estimasi	Standardized	R ²	Keterangan
Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	7.00	0.45	0.2025	Significant H ₂ diterima dan H ₀ ditolak

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat nilai t_{hitung} variable lingkungan kerja 7,00 lebih besar dari t kritis 1,96. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t kritis, pada tingkat kekeliruan 5%, dan diperoleh hasil estimasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar 0,45, dan nilai koefisien determinasinya adalah 0,2025 atau 20,25%. Selanjutnya diputuskan untuk menerima H_1 dan menolak H_0 . Jadi berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penghitungan dengan menggunakan LISREL, Pengaruh Total LIN terhadap KIN berdasar pada output LISREL sebesar

0,45, dengan rincian LIN terhadap KIN hanya memiliki satu path langsung (PL=0,45), sehingga pengaruh total LIN terhadap KIN adalah 0,45. dengan t_{hitung} sebesar 7,00 dan t_{tabel} 1,96, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3. Hipotesis 3. Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis ke tiga yang diuji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut

H_0 : Tidak terdapat pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

H_1 : Terdapat Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

Pengujian dengan menggunakan program LISREL variabel Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja, disajikan pada tabel 4.29 berikut :

Tabel 4.29.
Evaluasi terhadap Koef. Model Struktural dan hubungannya dengan Hipotesis ketiga

No	Deskripsi	t Value Estimasi	Standardized	R ²	Keterangan
	Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja	5.73	0.58	0.3364	Signifikan H_3 diterima dan H_0 ditolak

Sumber : Data Primer, 2017

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat nilai t_{hitung} pengaruh antar variabel sebesar 5,73 lebih besar dari t kritis 1,96. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t kritis, pada tingkat kekeliruan 5%, dan diperoleh hasil estimasi pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja sebesar 0,58, dan nilai koefisien determinasinya adalah 0,3364 atau 33,64%.

Selanjutnya diputuskan untuk menerima H1 dan menolak H0. jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja. Penghitungan dengan menggunakan LISREL, Pengaruh Total Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja berdasar pada output LISREL sebesar 0,58. dengan t_{hitung} sebesar 5,73 dan t_{tabel} 1,96, maka Ho ditolak dan H1 diterima.

4. Hipotesis 4. Pengaruh Pelatihan dan terhadap Lingkungan Kerja.

Hipotesis ke empat yang diuji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut

Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap lingkungan kerja

H1: Terdapat Pengaruh pelatihan terhadap lingkungan kerja

Pengujian dengan menggunakan program SPSS pendekatan regresi antara variabel pelatihan terhadap lingkungan kerja, disajikan pada tabel. 4.30

Tabel 4.30
Regresi Pelatihan Terhadap Lingkungan Kerja

No Deskripsi	t Value	Standardized	R ²	Keterangan
	Estimasi			
pelatihan terhadap lingkungan kerja	3.63	0.25	0.063	Significant H ₄ diterima dan Ho ditolak

Sumber : Data Primer, 2017

Penghitungan dengan menggunakan LISREL, Pengaruh pelatihan terhadap Lingkungan Kerja berdasar pada output LISREL sebesar 0,25, dengan t_{hitung} sebesar 3,63 dan t_{tabel} 1,96, maka Ho ditolak dan H1 diterima. Selanjutnya diputuskan untuk menerima H1 dan menolak H0. Sehingga berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap lingkungan kerja.

J. Pembahasan

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja (H₁)

Dilihat dari hasil uji hipotesis H₁ diterima, karena nilai t hitung sebesar 8,07 > 1,96.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan berpengaruh parsial terhadap motivasi kerja.

Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aruan (2013) yang menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara pelatihan dan motivasi kerja.

Hipotesis ini juga didukung oleh pernyataan Raymond (2008) pada Agusta dan Sutanto (2013) bahwa untuk memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan kerja.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja (H₂)

Dari hasil uji hipotesis H₂ diterima karena diperoleh t hitung sebesar 7 > 1,96.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya, Ekaningsih (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya.

Hipotesis ini juga didukung oleh Sedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa

faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal serupa juga ditegaskan oleh Darvis (1999) dalam Ekaningsih (2012) bahwa selain motivasi, faktor lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi karyawan yang melakukan aktifitas, karena hal ini akan menentukan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manusia di dalamnya

3. Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja (H₃)

Dari hasil uji hipotesis H₃ diterima karena diperoleh t_{hitung} sebesar $5,73 > 1,96$.

Hasil penelitian ini juga membuktikan terdapat pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kaswan (2011) bahwa pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja dan mendongkrak potensi organisasi. Hal serupa juga disampaikan oleh Dessler (2015) bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan, baik pembelajaran karyawan maupun kinerja organisasi.

Sementara Hasibuan (2012) menyampaikan bahwa pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya kinerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

4. Pengaruh pelatihan terhadap lingkungan kerja (H₄)

Dari hasil uji hipotesis H₄ diterima karena diperoleh t_{hitung} sebesar $3,63 > 1,96$. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap lingkungan kerja.

Hipotesis ini diperkuat oleh Saleleng, M., & Soegoto, A. S. (2015) yang menyatakan lingkungan kerja, motivasi, pelatihan, dan kompensasi secara bersama-sama berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Munparidi (2012) yang menyatakan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Hasil Cross Tab Variabel

Adapun untuk melihat hubungan antara satu variable dengan variable lain maka berikut hasil dari *cross tab* yang dilakukan dengan menggunakan SPSS berdasarkan lampiran maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Dari data *cross tab* variabel latar belakang pendidikan terhadap pelatihan, diperoleh kesimpulan bahwa responden yang memiliki persepsi bahwa pelatihan telah dilakukan dengan baik adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA sebesar 74%. Sedangkan responden yang memiliki persepsi pelatihan buruk adalah karyawan dengan latar belakang sarjana dengan nilai 10%. Jadi dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan sudah dianggap baik oleh karyawan dengan latar belakang SMA dan dianggap buruk oleh karyawan dengan latar belakang sarjana.
- b. Dari data *cross tab* variabel latar belakang pendidikan terhadap lingkungan kerja, diperoleh kesimpulan bahwa responden yang memiliki persepsi baik

terhadap lingkungan kerja adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA sebesar 90%, sementara responden yang memiliki persepsi buruk atas lingkungan kerja adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan sarjana sebesar 12,5%. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja telah dianggap baik oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan dianggap buruk oleh karyawan dengan latar pendidikan sarjana.

- c. Data *cross tab* atas variabel latar belakang pendidikan terhadap motivasi kerja diperoleh data bahwa motivasi kerja tinggi terjadi pada kelompok karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA sebesar 86,6%, sementara motivasi kerja rendah terjadi pada karyawan dengan latar belakang pendidikan SD. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan terjadi pada karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan rendah pada karyawan pendidikan SD.
- d. Data *cross tab* atas variabel latar belakang pendidikan terhadap kinerja, diperoleh data bahwa kinerja tinggi terjadi pada kelompok karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA sebesar 95%, sementara kinerja rendah terjadi pada kelompok karyawan dengan latar belakang pendidikan sarjana sebesar 18,8%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja tinggi terjadi pada karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan kinerja rendah pada karyawan dengan latar belakang pendidikan sarjana.
- e. Data *cross tab* atas variabel usia terhadap pelatihan, diperoleh data bahwa pelatihan dinilai baik oleh karyawan dengan usia 36-40 tahun sebesar 69,6%, sementara pelatihan dinilai buruk oleh karyawan dengan usia 26-30 tahun sebesar 18,3%. Dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan sesuai

untuk karyawan dengan usia 36-40 tahun, sementara metode pelatihan tidak sesuai untuk karyawan dengan usia 26-30 tahun.

- f. Data *cross tab* atas variabel usia terhadap lingkungan kerja, diperoleh data bahwa lingkungan kerja yang baik dipersepsikan oleh karyawan dengan usia kerja 26-30 tahun, sebesar 80,3%. Lingkungan kerja yang buruk dipersepsikan oleh karyawan dengan usia kerja 36-40 tahun sebesar 8,7%. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja baik dipersepsikan oleh golongan karyawan usia lebih muda dibanding karyawan yang lebih senior.
- g. Data *cross tab* atas variabel usia terhadap motivasi diperoleh data bahwa motivasi kerja tinggi terjadi pada karyawan dengan usia 31-35 tahun sebesar 76,8% sementara motivasi rendah terjadi pada karyawan dengan usia 36-40 tahun sebesar 4,3%. Kesimpulan dari data ini adalah motivasi tinggi terjadi pada karyawan lebih muda dibanding seniornya.
- h. Data *cross tab* atas variabel usia terhadap kinerja diperoleh data bahwa kinerja tinggi terjadi pada karyawan usia 26-30 tahun sebesar 80,3%, sementara kinerja rendah terjadi pada karyawan usia 36-40 tahun sebesar 8,7%. Kesimpulan data ini memperlihatkan kecenderungan sama dengan poin f bahwa usia muda memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding seniornya.
- i. Data *cross tab* atas variabel jenis kelamin terhadap pelatihan, diperoleh data bahwa pelatihan dianggap baik oleh karyawan perempuan dengan nilai sebesar 64,9% sementara karyawan laki-laki menganggap pelatihan buruk dengan nilai sebesar 13,8%. Kesimpulan data ini adalah bahwa perempuan lebih menyukai pelatihan dibanding laki-laki.

- j. Data *cross tab* atas variabel jenis kelamin terhadap lingkungan kerja, diperoleh data bahwa lingkungan kerja dinilai baik oleh laki-laki sebesar 72,4%, sekaligus kelompok ini menilai lingkungan kerja buruk sebesar 3,3%. Kesimpulannya adalah karyawan laki-laki menunjukkan kecenderungan menilai lingkungan kerja baik, namun beberapa juga menilai buruk, sementara perempuan menilai kondisi lingkungan dalam batas sedang.
- k. Data *cross tab* atas variabel jenis kelamin terhadap motivasi, diperoleh data bahwa motivasi tinggi terjadi pada karyawan laki-laki sebesar 73,2% sementara motivasi rendah terjadi pada karyawan perempuan sebesar 2,6%. Hal ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja tinggi terjadi pada laki-laki dan wanita kurang termotivasi untuk bekerja.
- l. Data *cross tab* atas variabel jenis kelamin dan kinerja diperoleh data bahwa kinerja tinggi terjadi pada karyawan pria sebesar 71,5% sementara karyawan perempuan memiliki kinerja rendah sebesar 5,2%. Kesimpulannya bahwa karyawan laki-laki lebih memiliki kinerja tinggi dibanding perempuan.
- Adapun secara ringkas kesimpulan atas *cross tab* diatas terlihat pada tabel 4.31 dan 4.32

Tabel 4.31
Kesimpulan Cross Tab Kategori Tinggi-Baik

Tinggi/Baik	Latar belakang pendidikan	Usia	Jenis kelamin
Pelatihan	SMA	36-40	Perempuan
Lingkungan kerja	SMA	26-30	Laki-laki
Motivasi	SMA	31-35	Laki-Laki
Kinerja	SMA	26-30	Laki-Laki

Sumber : Olahan Data *Cross Tab*

Tabel 4.32
Kesimpulan Cross Tab Kategori Rendah-Buruk

Rendah/Buruk	Latar belakang pendidikan	Usia	Jenis kelamin
Pelatihan	Diploma	26-30	Laki-Laki
Lingkungan kerja	Sarjana	36-40	Laki-Laki
Motivasi	SD	36-40	Perempuan
Kinerja	Sarjana	36-40	Perempuan

Sumber : Olahan Data *Cross Tab*



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini memberikan gambaran atas hubungan variabel manfaat pelatihan, lingkungan kerja, terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja *supervisor* PT. XYZ. Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis bahwa variabel manfaat pelatihan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja *supervisor*.

Hal ini berarti bahwa para *supervisor* termotivasi setelah mereka mendapatkan pelatihan dan didukung dengan kondisi lingkungan kerjanya.

2. Manfaat pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *supervisor* secara parsial.

Hal ini berarti bahwa manfaat pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh positif kepada kinerja *supervisor*.

Hal ini juga dapat dilihat dari nilai t_{hitung} yang lebih besar dari nilai t_{tabel} .

B. Saran

1. Saran untuk Manajemen PT. XYZ

Dari hasil analisis penelitian ini dinyatakan bahwa seluruh variabel manfaat pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja *supervisor*, oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja *supervisor* yang akan berdampak pada kinerja organisasi maka perlu ditingkatkan metode pelatihan,

perbaikan lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik.

Bagi PT XYZ, berikut beberapa saran manajerial yang dapat diberikan untuk perbaikan :

a. Pelatihan

- 1) Kegiatan pelatihan yang diberikan kepada *supervisor* yang dilakukan oleh divisi *Human Capital Development* atau tim operasional dapat dilakukan dengan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa.
- 2) Metode pelatihan yang digunakan dengan pendekatan pemecahan masalah dengan teknik berdiskusi, studi kasus dan bermain peran untuk contoh kasus atau masalah-masalah dalam pekerjaan *supervisor* sehari-hari dapat dijadikan pilihan.
- 3) Kelengkapan audio visual dan alat peraga juga perlu disiapkan untuk mendukung proses pembelajaran dan meningkatkan reaksi yang positif para peserta pelatihan.
- 4) Untuk proses monitoring paska pelatihan, *supervisor* dapat diberikan tugas lapangan yang berkaitan dengan materi pelatihan dan aplikasi di area kerja.
- 5) Peran serta dari manajer lapangan dalam proses monitoring diperlukan, sehingga pengawasan terus berlangsung.
- 6) Sebagai media pengawasan dapat digunakan forum komunikasi dengan menggunakan media *on line* maupun *off line*, sehingga komunikasi antar *supervisor* dengan manajer maupun pelatihnya dapat terjalin sehingga semangat untuk menerapkan hasil pelatihan dalam area kerja dapat dilakukan secara konsisten.

b. Lingkungan kerja

- 1) Untuk meningkatkan hubungan dengan rekan kerja, *supervisor* dapat melakukan *briefing* kepada tim secara konsisten di awal dan di akhir jam kerja.
- 2) Pencatatan hal-hal penting yang berkenaan dengan pekerjaan pada suatu buku/log juga dapat dilakukan sehingga informasi antar sesama *supervisor* di jam kerja yang berbeda dapat terjalin. Dengan melakukan *briefing* dan pencatatan di buku/log antar sesama di area lingkungan kerja maka pertukaran informasi dapat terjadi, hambatan komunikasi dalam bekerja yang dapat menyebabkan motivasi kerja menurun dapat dihindarkan.
- 3) Selain itu perlu juga dapat diupayakan forum komunikasi melalui sosial media yang terarah, pertemuan secara regular dan kegiatan untuk berkumpul sebagai wadah untuk menjalin komunikasi antar *supervisor* dengan frekwensi yang dapat disesuaikan.
- 4) Untuk meningkatkan hubungan antara bawahan dan pimpinan, atasan/manajer dapat menyediakan waktu khusus untuk berdiskusi tentang kendala-kendala di pekerjaan.
- 5) Kewenangan terbatas dapat juga diberikan kepada *supervisor* oleh manajer untuk dapat membuat keputusan atas solusi dari masalah yang dihadapinya di tempat kerja. Kewenangan terbatas ini akan membuat para *supervisor* lebih percaya diri karena kebebasan terbatas yang diberikan untuk membuat keputusan penting akan membuat *supervisor* lebih mudah beradaptasi dengan berbagai macam perubahan sebagai hasil dari keputusan yang dibuatnya.
- 6) Panduan dari manajer diperlukan untuk membantu *supervisor* dalam memutuskan masalah mengingat masa dewasa awal *supervisor* lebih

mengutamakan kekuatan fisik daripada kekuatan rasio dalam penyelesaian masalah.

- 7) Untuk peningkatan fasilitas kerja, pemenuhan peralatan kerja yang standar perlu dilakukan mengingat pemenuhan peralatan kerja yang mendukung dan sesuai standar dapat membantu para *supervisor* ini bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.
- 8) Diperlukan perbaikan atas lingkungan kerja merujuk pada standar yang sesuai untuk dapat memenuhi aspirasi dari *supervisor* dari kelompok usia 36-40, laki-laki ini.

c. Motivasi

- 1) Untuk meningkatkan pemenuhan kebutuhan akan afiliasi, penghargaan atas inisiatif *supervisor* berupa *reward* atau pujian oleh manajer perlu diberikan.
- 2) Manajer dapat mengalokasikan waktunya untuk dapat berkomunikasi langsung dan mendapatkan gambaran atas pencapaian yang dilakukan oleh *supervisor* di area kerja.
- 3) Suasana persaingan positif dengan rekan kerja perlu diciptakan untuk meningkatkan motivasi akan kekuasaan dan prestasi, melalui ajang kompetisi yang diikuti dengan pemberian *reward* dan *punishment*. Kompetisi ini akan membuat para *supervisor* untuk termotivasi melakukan yang terbaik dan berusaha untuk memenangkan *reward*. Dorongan untuk dapat berkuasa akibat dari kemenangan dari sebuah kompetisi juga akan meningkatkan motivasi *supervisor* untuk selalu menjadi yang terbaik.

- 4) Untuk meningkatkan motivasi akan afiliasi, dapat dibentuk forum komunikasi terbuka antara *supervisor* kepada tim di bawahnya maupun dari *supervisor* kepada manajernya. Dengan komunikasi terbuka ini maka hambatan dalam berkomunikasi dapat diminimalkan sehingga hubungan baik terjadi. Komunikasi terbuka ini akan membawa dampak positif pada proses pemenuhan tugas maupun pendelegasian, sehingga target pekerjaan secara tim maupun individu dapat dipenuhi.

d. Kinerja

- 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks *task performance* maka ukuran akan hasil kerja yang diharapkan dicapai dari para *supervisor* ini dapat diperjelas. Diberikannya target secara spesifik, terukur namun rasional dapat diberikan untuk menjadi acuan para *supervisor* dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Pihak manajemen PT XYZ dapat memberikan standar kompetensi atas jabatan *supervisor*. Uraian jabatan, kompetensi teknis dan non teknis, pengetahuan standar atas *supervisory* akan dapat membantu para *supervisor* dalam memenuhi tugasnya dan target pekerjaannya.
- 3) Dalam *contextual performance* kinerja *supervisor* dapat ditingkatkan dengan melakukan *coaching* terhadap operator baru di area kerja.
- 4) Kemampuan adaptasi *supervisor* untuk menyesuaikan rencana dan tujuan kerja dengan situasi nyata di area kerja perlu ditingkatkan.

- 5) *Supervisor* dapat diberikan ruang untuk dapat berinovasi, memberikan ide-ide baru, dan juga untuk mempelajari hal-hal baru sehingga dapat bertumbuh menjadi pribadi yang fleksibel dan terbuka terhadap hal baru.
- 6) Perlu diberikan ruang bagi para *supervisor* untuk menyampaikan pendapat atas hambatan yang dialaminya dalam bekerja sehingga pembicaraan negatif di area kerja dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan.
- 7) Kegiatan *coaching* maupun *counseling* dari manajer kepada *supervisor* yang mengalami keterlambatan kerja maupun indisipliner dalam penggunaan waktu jam istirahat dapat dilakukan untuk menemukenali alasan dan upaya perbaikannya.

2. Untuk penelitian selanjutnya

- a. Keterbatasan atas data pada penelitian ini, dimana data yang diperoleh hanya dari *supervisor* yang berdomisili di Jabodetabek. Masih terdapat level *Team Leader* yang tidak termasuk dalam objek penelitian ini. Oleh karena itu penelitian lebih lanjut perlu dilakukan dengan memperluas sampel data termasuk level *Team Leader*.
- b. Melakukan *forum group discussion* atas hasil penelitian untuk lebih menajamkan hasil temuan.
- c. Penelitian lebih lanjut juga dibutuhkan untuk organisasi sejenis dengan skala lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, L. dan Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Agora*, 1(3).
- Ahyari, Agus. (2012). *Manajemen Produksi ; Pengendalian Produksi ; edisi empat, Buku II*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Andersen, A. (2013). Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Desa di Kabupaten Indragiri Hilir (Doctoral dissertation, Universitas Terbuka).
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aruan, Daniel Arfan. (2013) Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 1 No.2 Maret 2013.
- Basri, Hasan dan HA Rusdiana (2015). *Manajemen Pendidikan & Pelatihan*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Badu, Syamsy Qamar. (2013) Implementaasi Evaluasi Model Kirkpatrick Pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal Dan Syarat Batas. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Edisi Dies Natalis ke-48 UNY.
- Data Usia Kerja. Diambil 27 Mei 2017 dari situs [www. Bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ekaningsih. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Persepsi Lingkungan Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta)". *Jurnal Ilmu Sosial. Volume 4 No.1 Surakarta*: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan.
- Emawati. (2010). Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mode: ling pada BKD Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, Vol.10 No.2*. Surakarta: Universitas Slamet Riyadi.
- Hermansyah, Anton. (2017, 11 Februari). With efficiency push, outsourcing business has bright future dalam *The Jakarta Post*

Hanif, F. (2013). Impact of training on employee's development and performance in hotel industry of lahore, pakistan. *Journal of business studies quarterly*, 4(4), 68.

Hariandja, Marihot Tua Efendei. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Hasby, Nurmailiza.(2014). *Makalah Psikologi Perkembangan Dewasa*

Hasibuan, Malayu S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bumi Aksara.

Hayati, Salwa., Aziz, Nazir., Adam, Muh. (2012). "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aktivistis Pada Lembaga Swadaya Masyarakat Di Kota Banda Aceh." *Jurnal Ilmu Manajemen* 1 (1): 1-22.

Human Teori Development. Diambil 23 Mei dari situs <https://www.boundless.com/psychology/textbooks/boundless-psychology-textbook/human-development-14/theories-of-human-development-70/kohlberg-stages-of-moral-development-268-12803/>

Invancevich, J.M. (2007). *Human Resource Management*, 10th Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ivancevich, John, M, dkk. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1 dan 2 Jakarta: Erlangga.

Johnson, B and Christensen, L. (2012) *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. London: SAGE Publications, Inc.

Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Bandung: Alfabeta.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Komarudin, 2001, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi IX, Jakarta: Bumi Aksara.

Koopmans, Linda. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 62(1): 6-28.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238

Kurniawati. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka

- Lalu, (2008). Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia. Jakarta.
- Lubis, K.A. (2008). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan. Tesis, Universitas Sumatra Utara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mappiare, A. (1983). Psikologi remaja. Surabaya: Usaha Nasional.
- Mathis R.L dan Jackson J.H. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat.
- McShane, Steven L and Mary Ann Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10, Erlangga
- Morks, F.J., Knoers. A.M.P & Hadinoto S.R (2001). Psikologi Perkembangan: Pengantar Dalam Berbagai Bagiannya. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Munparidi, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang, *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VII*, Mei 2012 ISSN: 2085-1375
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Newstorm, John W. (2011). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Nitisemito, Alex S. (2002). Manajemen Personalia, Edisi ketiga, cetakan kesembilan, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nurgiyantoro, B. (2005). Tahapan perkembangan anak dan pemilihan bacaan sastra anak. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, (2)
- Piskurich, George M, Beckschi Peter, Hall Brandon. (2000). *The Ast Handbook of Training Design and Delibery*. New York: McGraw-Hill.
- Phillips, J. (1996). *Measuring ROI: The Fifth Level of Evaluation*. Technical Skills & Training
- Porter, Michael E (2004). *Competitive Advantage*. NY Free Press.

- Riberu, K. M. R. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Flores Timur (Doctoral dissertation, Universitas Terbuka).
- Research & Forecast Report Q I 2015. Diambil 10 Mei 2017 dari <http://www.colliers.com/id-id/indonesia/>
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2015). *Organizational Behavior*, 16th Edition, Pearson Education Limited
- Rustiana, Ade (2010). Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol 1, No 2, 137-143.
- Saleleng, M., & Soegoto, A. S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Soraong Selatan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3). *Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015*, Hal.695-708
- Santrock. (2007). *Perkembangan Anak*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Santrock. (2002). *Life-Span Development (Perkembangan Masa Hidup)*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- Sedarmayanti. (2001). *Tata Kerja dan Produktivitas*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Senata, I. W., Nuridja, I. M., & Suwena, K. R. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan ud. kembang sari kabupaten badung tahun 2012. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 4(1).
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Situngkir, S. A. (2013). Pengaruh kompensasi finansial, hubungan kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah parkir kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(8), 1019-1035.
- Steer, R. Milles dan Porter, L.W. (1980). *Motivation and Work Behaviour*, McGraw-Hill, Inc.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- P. Siagian, Sondang. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung
- Subroto, N, (2005). Pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinas peternakan dan perikanan Kabupaten Semarang.

- Unpublished Undergraduate Thesis, Program Pascasarjana Magister Manajemen, UMS, Surakarta.
- Sutrisno, E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Kencana Prenada Media.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Springer, Gary Jon. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*; Burbank 5.1 (Spring 2011): 29-42.
- Syahrul, F. F. (2011). Motif Keterlibatan Kaum Ibu dalam Pendidikan Anak Usia Dini di Jakarta Barat. *Seri Humaniora*, 1(1), 44-50.
- Tahap Perkembangan Moral . Diambil 26 Mei 2017 dari situs https://lookupapi.apple.com/id.wikipedia.org/wiki/Tahap_perkembangan_moral_Kohlberg
- Umar, Husein. (2013). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta : Rajawali Pers. PT RajaGrafindo Persada.
- Unaradjan, Dominikus Dolet. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya
- Uma Sekaran. (2003). *Research method for business : A skill building approach*. 4th edition, John Wiley & sons.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wijayanto, Setyo Hari. (2008). *Metode Penelitian Menggunakan Structural Equation Modeling dengan Lisrel 9*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yudho Laksono, W. (2012). *Hubungan Antara Tingkat Pendidikan dengan Kematangan Emosi pada Wanita Dewasa Madya (Doctoral dissertation, Program Studi Psikologi FPSI-UKSW)*.

Lampiran 1.

**PROGRAM STUDI SUMBER DAYA MANUSIA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA**



RAHASIA

**KUESIONER PENELITIAN
MANFAAT PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUPERVISOR
PT. XYZ**

No Responden :

Tanggal/Bulan/Tahun:

Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada bagian yang telah disediakan atau dengan member tanda cek (✓) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. **Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan sejujurnya.** Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian semata.

I. Identitas Responden

1. Jenis kelamin : laki-laki Perempuan

2. Umur : tahun

3. Pendidikan terakhir

SLTP SLTA

DIPLOMA

SARJANA

PENGANTAR

Perihal : Permohonan pengisian Angket

Lampiran : Satu Berkas

Dengan Hormat,

Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul **Manfaat Pelatihan, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Supervisor PT. XYZ** maka saya mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu untuk dapat menjawab beberapapertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban Bapak/Ibu diharapkan objektif, artinya diisi apa adanya sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu terima/rasakan. Oleh karena itu, data dan identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status Bapak/Ibu sebagai karyawan PT. XYZ

Demikianlah pengantar ini dibuat. Atas perhatian, bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,
Peneliti,

(Veronica Maria K)

II. MANFAAT PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUPERVISOR PT. XYZ

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta membubuhkan tanda cek (✓) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat pada kolom yang telah tersedia.

Keterangan

Simbol	Kategori	Nilai / Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

A. DIISI OLEH SUPERVISOR

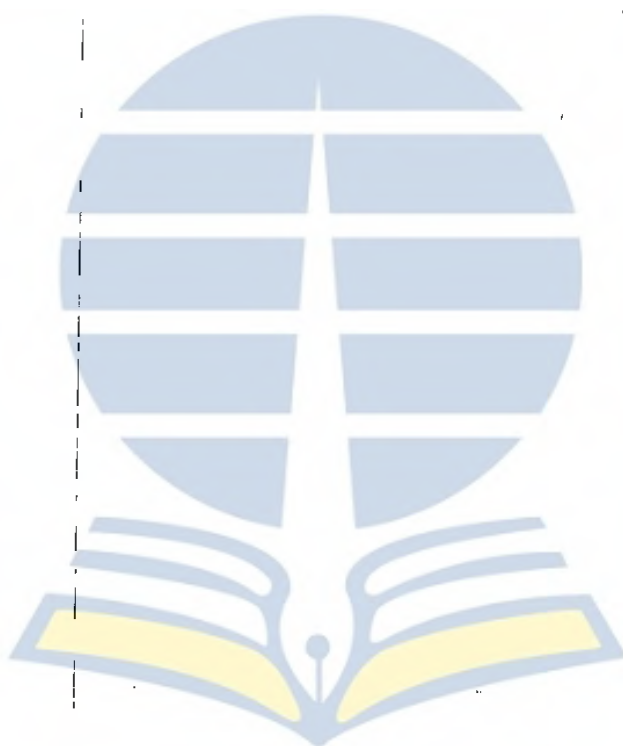
NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		VARIABEL PELATIHAN (X_1)				
	SS	S	KS	TS	STS	
	A. REAKSI	5	4	3	2	1
1	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Saya					
2	Waktu penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan materi yang disampaikan					
3	Penjelasan instruktur dalam menyampaikan materi mudah dimengerti					
4	Metode pembelajaran dari pelatihan ini sesuai dengan materi yang disampaikan					
5	Fasilitas/alat bantu peraga yang digunakan oleh instruktur membuat saya lebih mudah mengerti memahami materi pelatihan					
NO	B. PEMBELAJARAN	SS	S	KS	TS	STS
6	Pelatihan membuat wawasan Saya bertambah					
7	Saya menjadi lebih mengerti cara menyelesaikan masalah pekerjaan setelah mengikuti pelatihan					

8	Aktivitas / permainan yang dilakukan selama pelatihan sesuai dengan materi pelatihan					
9	Materi pelatihan dapat diaplikasikan pada pekerjaan Saya					
10	Ketrampilan saya menjadi bertambah dengan mengikuti pelatihan					
	C. PERILAKU					
11	Setelah mengikuti pelatihan Saya menyadari terdapat cara kerja yang harus diperbaiki					
12	Setelah mengikuti pelatihan Saya mengetahui terdapat sikap yang harus diperbaiki					
13	Setelah mengikuti pelatihan Saya akan melengkapi alat kerja yang tidak sesuai prosedur					
14	Saya selalu mengajarkan kepada rekan sekerja tentang pengetahuan atau metode baru yang diperoleh dari mengikuti pelatihan					
15	Setelah mengikuti pelatihan, saya merasa lebih percaya diri dalam penyelesaian pekerjaan dibanding sebelum mengikuti pelatihan					
	D. HASIL PELATIHAN					
16	Setelah mengikuti pelatihan cara bekerja Saya menjadi lebih baik					
17	Setelah mengikuti pelatihan Saya semakin mengerti tentang resiko kecelakaan kerja dan upaya antisipasinya					
18	Pelatihan membuat Saya bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan					
19	Setelah mengikuti pelatihan Saya bertambah semangat untuk menciptakan prestasi kerja					
20	Pelatihan yang pernah diikuti menambah rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja atau prestasi					

No	VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X ₂)	SS	S	KS	TS	STS
	A. HUBUNGAN DENGAN REKAN KERJA	5	4	3	2	1
1	Saya dapat bersosialisasi dengan rekan kerja, untuk urusan pekerjaan					
2	Saya dapat bersosialisasi dengan rekan kerja, untuk kegiatan di luar pekerjaan					
3	Komunikasi terbuka bila ada permasalahan di lingkungan kerja					
4	Relasi antara rekan kerja kadang masih didasarkan atas jabatan					
5	Kerjasama antar karyawan berbeda divisi berjalan dengan baik					
	B. HUBUNGAN ANTARA BAWAHAN DENGAN PIMPINAN	SS	S	KS	TS	STS
6	Manager Saya memberikan uraian tugas yang dapat dipahami oleh Supervisor					
7	Manager Saya selalu mengkomunikasikan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas pekerjaan					
8	Manager selalu memberikan pujian kepada Supervisor yang mampu memenuhi target pekerjaan yang diharapkan					
9	Komunikasi yang baik antara Saya dengan manager membantu Saya dalam proses bekerja					
10	Manager memberikan kebebasan bagi Saya untuk memberikan pendapat / masukan dalam penyelesaian pekerjaan					
	C. FASILITAS KERJA	SS	S	KS	TS	STS
11	Pencahayaannya di area kerja sudah baik dan memadai					
12	Suhu udara di area kerja sudah cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja					
13	Tidak ada suara yang mengganggu di area kerja sehingga mempengaruhi aktivitas kerja					

14	Peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan cukup lengkap dan memadai					
15	Tata letak perlengkapan kerja area di area kerja memberikan kesempatan Saya untuk mudah berkomunikasi dengan rekan kerja					
No	VARIABEL MOTIVASI KERJA (X₃)	SS	S	KS	TS	STS
No	A. KEBUTUHAN AKAN PRESTASI					
1	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan					
2	Saya selalu berusaha keras untuk memperbaiki kinerja masa lalu saya					
3	Bila saya mengalami kesulitan dalam melakukan sesuatu, saya lebih suka berusaha keras untuk menyelesaikannya					
4	Saya puas bila saya memperoleh hasil yang terbaik					
5	Saya menyukai persaingan dalam meraih prestasi					
No	B. KEBUTUHAN AKAN AFILIASI					
6	Pekerjaan saya dapat diselesaikan dengan baik jika dibantu rekan kerja					
7	Saya bangga jika hasil kerja saya mendapatkan apresiasi dari Manager atau rekan kerja					
8	Kerjasama yang baik dalam bentuk saling menolong dalam bekerja sangat menyenangkan					
9	Inisiatif saya dalam suatu pekerjaan dihargai oleh Manager					
10	Saya menikmati bekerja bersama orang lain daripada bekerja sendirian					
No	C. KEBUTUHAN AKAN KEKUASAAN					
11	Saya siap menanggung resiko terhadap segala kemungkinan yang terjadi akibat dari pekerjaan yang saya lakukan					
12	Saya mengutamakan tugas daripada kepentingan pribadi					
13	Saya siap bersaing dengan rekan kerja					

14	Saya selalu mengikuti perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi sebagai panduan dalam melaksanakan pekerjaan					
15	Perusahaan memberikan kesempatan Saya untuk mendapatkan promosi jabatan.					



B. DIISI OLEH MANAGER

	KINERJA					
No	A. TASK PERFORMANCE					
1	Supervisor mampu mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu					
2	Supervisor handal dalam menuntaskan tugas-tugas di perusahaan ini atas prakarsa sendiri					
3	Supervisor kesulitan dalam menentukan prioritas dalam bekerja					
4	Supervisor dapat bekerja dengan baik dengan keterbatasan waktu dan usaha					
5	Supervisor membutuhkan waktu yang lebih lama dari target yang ditentukan untuk menyelesaikan pekerjaan					
	B. CONTEXTUAL PERFORMANCE					
6	Supervisor memberikan ide kreatif di tempat kerja					
7	Supervisor mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah di pekerjaan					
8	Supervisor akan menyelesaikan pekerjaan baru setelah pekerjaan yang terdahulu selesai					
9	Supervisor akan meminta pertolongan jika mengalami kesulitan					
10	Supervisor terbuka terhadap kritik di pekerjaan					
	C. ADAPTIVE PERFORMANCE					
11	Supervisor menyesuaikan kemampuan kerja dengan perkembangan teknologi					
12	Supervisor mengikuti pendidikan yang lebih tinggi untuk meningkatkan pengetahuan					
13	Supervisor terus berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan					
14	Supervisor mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di area kerja					
15	Supervisor dapat menyesuaikan dengan keadaan yang tidak pasti dan tidak jelas dalam pekerjaan					

	D. COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR					
16	Supervisor complaint atas hal yang tidak penting di pekerjaan					
17	Supervisor fokus pada hal yang negatif dibanding hal positif di pekerjaan					
18	Supervisor berbicara hal negatif dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan yang dijalankan					
19	Supervisor berbicara tentang hal negatif dari pekerjaan Saya dengan orang di luar perusahaan					
20	Supervisor berkelahi dengan rekan, atasan atau klien					

Sumber :

Hertanto, Eko. Kuesioner Motivasi Kerja Untuk Penelitian Kuantitatif. <https://www.academia.edu/12014872>. Maret 2017

Hertanto, Eko. Kuesioner Lingkungan Kerja Pegawai (Model Alex Nitisemito). <https://www.academia.edu/12014872>. Maret 2017

Kirkpatrick, Donald L. *Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation Model 1959; review and contextual material Alan Chapman 1995-2014*. Businessball 2017

Koopman et.al, 2012. *Development of Individual Work Performance Questionnaire*, International Journal of Productivity and Performance Management Vol 62 No 1, 2013 pp.6-2

Lampiran 2

HASIL APPRAISAL SUPERVISOR PT. XYZ.

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
1	1732576	NIRWAN HANAFIAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
2	1732576	ACHMAD SAMUEL MUSMANDANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
3	1732576	HADIYANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
4	1732576	SAMSUL	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
5	1732576	MATROZIE	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
6	1732576	ASMAWI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
7	1732576	SUPARDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
8	1732576	MULYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
9	1732576	DELLI HUSEIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
10	1732576	EDDY PURNOMO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
11	1732576	EKO SUSIANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
12	1732576	MOH. MUHIDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
13	1732576	ASEP KUSTIANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
14	1732576	SAPEI MURDANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
15	1732576	RULI GUDIANSYAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
16	1732576	HERI KUSWANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
17	1732576	FAISAL APRIYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
18	1732576	MUHAMAD JAENURI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
19	1732576	ABDUL MUKLIS	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
20	1732576	DADANG SYARIFUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
21	1732576	MAMAN NURIMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
22	1732576	RODJANIH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
23	1732576	ALEX	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
24	1732576	SURYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
25	1732576	IDRIS SURATMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
26	1732576	A SOFYAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
27	1732576	HARI IRAWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3

KETERANGAN	
A	5
B+	4
B	3
C	2
D	1

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
28	1732576	NURLAELAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
29	1732576	SUMARNO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
30	1732576	ROBIH SUPRIYATNA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
31	1732576	NURUL FAJRI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
32	1732576	ALFIANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
33	1732576	MUHAMAD ARDIYANSA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
34	1732576	MAHOLAN NAPITU	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
35	1732576	IWAN ROHMAT SUMPENA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
36	1732576	DUDU ABDULLOH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
37	1732576	IRFAN SURYANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
38	1732576	TAUFIQ HIDAYAT	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
39	1732576	SUYATNO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
40	1732576	HERI KUSUMA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
41	1732576	ASEP MULYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
42	1732576	ZALDI KURNIAWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
43	1732576	AGUS BUDIYONO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
44	1732576	FIRMANSYAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
45	1732576	FERRY AFRIANSYAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
46	1732576	BUDI KARTEJA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
47	1732576	ABDUL BARRY	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
48	1732576	SAHRIL	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
49	1732576	ESTI SURDJATNI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
50	1732576	SULARDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
51	1732576	SISWANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
52	1732576	NURJANAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
53	1732576	ABDUL KADIR	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
54	1732576	KAMALUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
55	1732576	RIKO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
56	1732576	MOH. DHAHLAN SUSANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
57	1732576	WINALSIH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
58	1732576	SURYO PRASETYO AJI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
59	1732576	DEDI SUPRIADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
60	1732576	ROHIM HADIANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
61	1732576	ANDI LESMANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
62	1732576	SIDIQ	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
63	1732576	NANA DIANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
64	1732576	HISAR MENDROFA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
65	1732576	DENGKI FIRMANSYAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
66	1732576	UYAN SOPIYAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
67	1732576	RIFAI ANWAR	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
68	1732576	ONING	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
69	1732576	EKO PRASETIO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
70	1732576	ABDUL CHOLIK	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
71	1732576	SURATI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
72	1732576	M. APRIYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
73	1732576	HALWANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
74	1732576	NICO ARIYANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
75	1732576	DEDI LASMANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
76	1732576	NOVI KARTIKA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
77	1732576	BUDI SANTOSO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
78	1732576	MUH.TAHIR	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
79	1732576	ANDRIANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
80	1732576	DARMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
81	1732576	IDA FARIDA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
82	1732576	KEMAL FIRDAUS	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
83	1732576	SEMAWAHDI YAHYA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
84	1732576	RUSLANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
85	1732576	ACHMAD SOFIYAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
86	1732576	ENAR NARIAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
87	1732576	SARMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
88	1732576	DEWI RATNASARI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
89	1732576	ROHMAT	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
90	1732576	PURNAWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	A	3
91	1732576	SYAIFULLOH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
92	1732576	SELAMET WIJAYA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
93	1732576	NANO SUBARKAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
94	1732576	MOCHAMAD SUBKHI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
95	1732576	SUDARWANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
96	1732576	JASWATI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
97	1732576	BUDI WIBOWO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
98	1732576	DEDI MARYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
99	1732576	M. MAULANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
100	1732576	YADI ERMANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
101	1732576	ARIS SURYAMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
102	1732576	NAMAN S.	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
103	1732576	MASRUKI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
104	1732576	NURJAYA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
105	1732576	MUJIANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
106	1732576	ERIK SUDRAJAT DARWIS	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
107	1732576	PURWANINGSIH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
108	1732576	DIAS EKA KUSUMA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
109	1732576	ADE IRMA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
110	1732576	HERWANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
111	1732576	GUNAWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
112	1732576	DEWI SETYOWATI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
113	1732576	RATNA SARI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
114	1732576	WAHIDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
115	1732576	ANDI JUPRIHATianto	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
116	1732576	JUJUN GUNTARA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
117	1732576	NANA SUPRIATNA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
118	1732576	UJANG SUPRIADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
119	1732576	M. ASRI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
120	1732576	NELLA ANGGRAINI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
121	1732576	SITI KOMARIAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
122	1732576	M. HAFIDZ	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
123	1732576	MISWANDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
124	1732576	HARI WINATA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
125	1732576	WAHYUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
126	1732576	TATIK	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
127	1732576	SUPANDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
128	1732576	M.FATHUL AZIZ	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
129	1732576	ELFRIDE	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
130	1732576	IRFAN SETIAWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
131	1732576	ACE IWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
132	1732576	KRISMA GINTING	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
133	1732576	ADE ANDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
134	1732576	SURYANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
135	1732576	M. ABDILLAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
136	1732576	DIDI DIMYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
137	1732576	MARTIM	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
138	1732576	ADE BAMBANG SANTOSO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
139	1732576	LUTFINISA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
140	1732576	NUR HEMA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
141	1732576	CECEP JUMHANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
142	1732576	MAHMUD BISRY ROHMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
143	1732576	IMAM SUPRAYOGI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
144	1732576	EFENDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
145	1732576	AMRIZAL	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
146	1732576	LATIFAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
147	1732576	WINARTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
148	1732576	SUTI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
149	1732576	SANWANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
150	1732576	SUMARTINI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
151	1732576	BOBON SUGIHAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
152	1732576	WAHYUDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
153	1732576	YAHYA AL HAJURI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
154	1732576	ROMLI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
155	1732576	HASAN BASRI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
156	1732576	NUR ISMAN SYAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
157	1732576	ALI SUSTONO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
158	1732576	BISRI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
159	1732576	ERLAN WIDJAYA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
160	1732576	ENDRA HARIYANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
161	1732576	SUHARYANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
162	1732576	SUGIYANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
163	1732576	MUHAMMAD RIZALLUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
164	1732576	SUHERMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
165	1732576	MARIYAM	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
166	1732576	RATIMIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
167	1732576	SUPIYANDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
168	1732576	MARIL MUSLIM	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
169	1732576	IIS NURHAYATI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
170	1732576	SYAMSUL ROMLI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
171	1732576	ROKIB	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
172	1732576	DUDI WIJAYA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
173	1732576	DEDE MANDALANI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
174	1732576	HERWIN FIRDAUS	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
175	1732576	ERIK MAULANA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
176	1732576	KARTIKA PURI GULTOM	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
177	1732576	PAIRIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3

NO	NIK	Nama	Jabatan	Conclusion Final	NILAI
178	1732576	KARMAN BIN NASAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
179	1732576	AGUŞ PRAMUDIANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
180	1732576	NURMANSYAH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
181	1732576	JAMAL MUSA	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
182	1732576	RUSDI GUNAWAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
183	1732576	ARIF NOVIYANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
184	1732576	KATON SARI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
185	1732576	MULYADI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
186	1732576	UCOK TARIGAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
187	1732576	DWI HARY PAMILIH	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
188	1732576	SARIPUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
189	1732576	TAOPIK AWALUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
190	1732576	NAHRUDIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
191	1732576	BADRU SALAM	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
192	1732576	SUHAEBI BIN ADUNG	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
193	1732576	MATRONI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
194	1732576	M A D I	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
195	1732576	KUSNADI APRIYANTO	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
196	1732576	NURHAYATI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
197	1732576	UJANG JUNAEDI	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4
198	1732576	ERWIN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
199	1732576	OMAN ABDUROHMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B	3
200	1732576	SULAEMAN	SERVICE SUPERVISOR JAKARTA	B+	4

Lampiran 3

Crosstab Variabel Pelatihan (X1) terhadap Pendidikan

Pendidikan * Pelatihan Crosstabulation

		Pelatihan				Total
		0	Buruk	Sedang	Baik	
Pendidikan SD	Count	0	1	5	5	11
	% within Pendidikan	.0%	9.1%	45.5%	45.5%	100.0%
SMP	Count	7	2	19	35	63
	% within Pendidikan	11.1%	3.2%	30.2%	55.6%	100.0%
SMA	Count	12	0	14	74	100
	% within Pendidikan	12.0%	.0%	14.0%	74.0%	100.0%
Diploma	Count	2	1	3	4	10
	% within Pendidikan	20.0%	10.0%	30.0%	40.0%	100.0%
Sarjana	Count	1	0	7	8	16
	% within Pendidikan	6.3%	.0%	43.8%	50.0%	100.0%
Total	Count	22	4	48	126	200
	% within Pendidikan	11.0%	2.0%	24.0%	63.0%	100.0%

Crosstab Variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap Pendidikan

Pendidikan * Lingkungan Kerja Crosstabulation

			Lingkungan Kerja			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Pendidikan SD	Count	0	4	7	11	
	% within Pendidikan	.0%	36.4%	63.6%	100.0%	
SMP	Count	1	30	32	63	
	% within Pendidikan	1.6%	47.6%	50.8%	100.0%	
SMA	Count	3	7	90	100	
	% within Pendidikan	3.0%	7.0%	90.0%	100.0%	
Diploma	Count	0	3	7	10	
	% within Pendidikan	.0%	30.0%	70.0%	100.0%	
Sarjana	Count	2	6	8	16	
	% within Pendidikan	12.5%	37.5%	50.0%	100.0%	
Total	Count	6	50	144	200	
	% within Pendidikan	3.0%	25.0%	72.0%	100.0%	

Crosstab Variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Pendidikan

Pendidikan * Motivasi Kerja Crosstabulation

		Motivasi Kerja			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Pendidikan SD	Count	2	4	5	11
	% within Pendidikan	18.2%	36.4%	45.5%	100.0%
SMP	Count	3	21	39	63
	% within Pendidikan	4.8%	33.3%	61.9%	100.0%
SMA	Count	0	14	86	100
	% within Pendidikan	.0%	14.0%	36.0%	100.0%
Diploma	Count	0	6	4	10
	% within Pendidikan	.0%	60.0%	40.0%	100.0%
Sarjana	Count	0	6	10	16
	% within Pendidikan	.0%	37.5%	62.5%	100.0%
Total	Count	5	51	144	200
	% within Pendidikan	2.5%	25.5%	72.0%	100.0%

Crosstab Variabel Kinerja (Y) terhadap Pendidikan

Pendidikan * Kinerja Crosstabulation

		Kinerja			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Pendidikan SD	Count	1	1	9	11
	% within Pendidikan	9.1%	9.1%	81.8%	100.0%
SMP	Count	1	42	20	63
	% within Pendidikan	1.6%	66.7%	31.7%	100.0%
SMA	Count	3	2	95	100
	% within Pendidikan	3.0%	2.0%	95.0%	100.0%
Diploma	Count	0	1	9	10
	% within Pendidikan	.0%	10.0%	90.0%	100.0%
Sarjana	Count	3	5	8	16
	% within Pendidikan	18.8%	31.3%	50.0%	100.0%
Total	Count	8	51	141	200
	% within Pendidikan	4.0%	25.5%	70.5%	100.0%

Crosstab Variabel Usia terhadap Pelatihan (X1)

Usia * Pelatihan Crosstabulation

	Pelatihan				Total	
	0	Buruk	Sedang	Baik		
Usia 20 - 25 Tahun	Count	1	0	16	33	50
	% within Usia	2.0%	.0%	32.0%	66.0%	100.0%
26 - 30 Tahun	Count	13	2	14	42	71
	% within Usia	18.3%	2.8%	19.7%	59.2%	100.0%
31 - 35 Tahun	Count	5	1	15	35	56
	% within Usia	8.9%	1.8%	26.8%	62.5%	100.0%
36 - 40 Tahun	Count	3	1	3	16	23
	% within Usia	13.0%	4.3%	13.0%	69.6%	100.0%
Total	Count	22	4	48	126	200
	% within Usia	11.0%	2.0%	24.0%	63.0%	100.0%

Crosstab Variabel Usia terhadap Lingkungan Kerja (X_2)

Usia * Lingkungan Kerja Crosstabulation

			Lingkungan Kerja			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Usia	20 - 25 Tahun	Count	2	18	30	50
		% within Usia	4.0%	36.0%	60.0%	100.0%
	26 - 30 Tahun	Count	2	12	57	71
		% within Usia	2.8%	16.9%	80.3%	100.0%
	31 - 35 Tahun	Count	0	13	43	56
		% within Usia	.0%	23.2%	76.8%	100.0%
	36 - 40 Tahun	Count	2	7	14	23
		% within Usia	8.7%	30.4%	60.9%	100.0%
Total		Count	6	50	144	200
		% within Usia	3.0%	25.0%	72.0%	100.0%

Crosstab Variabel Usia terhadap Motivasi (X₃)

Usia * Motivasi Kerja Crosstabulation

			Motivasi Kerja			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Usia	20 - 25 Tahun	Count	0	17	33	50
		% within Usia	.0%	34.0%	66.0%	100.0%
	26 - 30 Tahun	Count	3	14	54	71
		% within Usia	4.2%	19.7%	76.1%	100.0%
	31 - 35 Tahun	Count	1	12	43	56
		% within Usia	1.8%	21.4%	76.8%	100.0%
	36 - 40 Tahun	Count	1	8	14	23
		% within Usia	4.3%	34.8%	60.9%	100.0%
Total		Count	5	51	144	200
		% within Usia	2.5%	25.5%	72.0%	100.0%



Crosstab Variabel Usia terhadap Kinerja (Y)

Usia * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Usia	20 - 25 Tahun	Count	3	18	29	50
		% within Usia	6.0%	36.0%	58.0%	100.0%
	26 - 30 Tahun	Count	2	12	57	71
		% within Usia	2.8%	16.9%	80.3%	100.0%
	31 - 35 Tahun	Count	1	14	41	56
		% within Usia	1.8%	25.0%	73.2%	100.0%
	36 - 40 Tahun	Count	2	7	14	23
		% within Usia	8.7%	30.4%	60.9%	100.0%
Total		Count	8	51	141	200
		% within Usia	4.0%	25.5%	70.5%	100.0%

Crosstab Variabel Jenis Kelamin terhadap Pelatihan (X₁)

Jenis Kelamin * Pelatihan Crosstabulation

			Pelatihan				Total
			0	Buruk	Sedang	Baik	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	17	2	28	76	123
		% within Jenis Kelamin	13.8%	1.6%	22.8%	61.8%	100.0%
	Perempuan	Count	5	2	20	50	77
		% within Jenis Kelamin	6.5%	2.6%	26.0%	64.9%	100.0%
Total		Count	22	4	48	126	200
		% within Jenis Kelamin	11.0%	2.0%	24.0%	63.0%	100.0%

Crosstab Variabel Jenis Kelamin terhadap Lingkungan Kerja (X₂)

Jenis Kelamin * Lingkungan Kerja Crosstabulation

			Lingkungan Kerja			Total
			Buruk	Sedang	Baik	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	4	30	89	123
		% within Jenis Kelamin	3.3%	24.4%	72.4%	100.0%
	Perempuan	Count	2	20	55	77
		% within Jenis Kelamin	2.6%	26.0%	71.4%	100.0%
Total		Count	6	50	144	200
		% within Jenis Kelamin	3.0%	25.0%	72.0%	100.0%

Crosstab Variabel Jenis Kelamin terhadap Motivasi (X_3)

Jenis Kelamin * Motivasi Kerja Crosstabulation

		Motivasi Kerja			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin Laki-laki	Count	3	30	90	123
	% within Jenis Kelamin	2.4%	24.4%	73.2%	100.0%
Perempuan	Count	2	21	54	77
	% within Jenis Kelamin	2.6%	27.3%	70.1%	100.0%
Total	Count	5	51	144	200
	% within Jenis Kelamin	2.5%	25.5%	72.0%	100.0%

Crosstab Variabel Jenis Kelamin terhadap Kinerja (Y)

Jenis Kelamin * Kinerja Crosstabulation

		Kinerja			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin Laki-laki	Count	4	31	88	123
	% within Jenis Kelamin	3.3%	25.2%	71.5%	100.0%
Perempuan	Count	4	20	53	77
	% within Jenis Kelamin	5.2%	26.0%	68.8%	100.0%
Total	Count	8	51	141	200
	% within Jenis Kelamin	4.0%	25.5%	70.5%	100.0%

Analisis Deskriptif Pelatihan

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi reaksi											
1		7	3,5%	8	4,0%	35	17,5%	91	45,5%	59	29,5%
2		5	2,5%	10	5,0%	29	14,5%	102	51,0%	54	27,0%
3		4	2,0%	11	5,5%	56	28,0%	95	47,5%	34	17,0%
4		10	5,0%	12	6,0%	29	14,5%	75	37,5%	74	37,0%
	Jml Rata-rata	6.5	3%	10.25	5%	37.25	19%	90.75	45%	55.25	28%
Pembelajaran											
5		4	2,0%	12	6,0%	26	13,0%	111	55,5%	47	23,5%
6		4	2,0%	10	5,0%	30	15,0%	108	54,0%	48	24,0%
7		4	2,0%	9	4,5%	42	21,0%	99	49,5%	46	23,0%
	Jml Rata-rata	4	2,0%	10.3	4,5%	32.7	16.0%	106	53.0%	47	23.5%
Perilaku											
8		5	2,5%	7	3,5%	29	14,5%	98	49,0%	61	30,5%
9		4	2,0%	10	5,0%	38	19,0%	89	44,5%	59	29,5%
10		3	1,5%	11	5,5%	50	25,0%	74	37,0%	62	31,0%
	Jml Rata-rata	4	2,0%	9.58	5%	37.4	19,0%	91.8	46,0%	57.3	29,0%
Hasil Pelatihan											
11		3	1,5%	13	6,5%	45	22,5%	74	37,0%	65	32,5%
12		6	3,0%	9	4,5%	33	16,5%	81	40,5%	71	35,5%
13		5	2,5%	11	5,5%	27	13,5%	99	49,5%	58	29,0%
14		7	3,5%	9	4,5%	37	18,5%	97	48,5%	50	25,0%
		3	1,5%	13	6,5%	45	22,5%	74	37,0%	65	32,5%
	Jumlah rata-rata	5.25	2.6%	10.5	5.3%	35.5	17.8%	87.8	43.9%	61	30.5%
	Total Variabel Pelatihan (%)	5.07	2,5%	10.1	5,1	36.1	18,1	92.4	46,2	56.3	28,1

Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi hubungan dengan rekan kerja											
1		8	4,0%	11	5,5%	33	16,5%	88	44,0%	60	30,0%
2		8	4,0%	6	3,0%	18	9,0%	96	48,0%	72	36,0%
3		6	3,0%	8	4,0%	40	20,0%	94	47,0%	52	26,0%
4		5	2,5%	10	5,0%	33	16,5%	94	47,0%	58	29,0%
	Jml Rata-rata	6,75	3,4%	8,75	4,4%	31	15,5%	93	46,5%	60.5	30,3%
Dimensi Hubungan Antara Bawahan Dengan Pimpinan											
5		4	2,0%	9	4,5%	31	15,5%	104	52,0%	52	26,0%
6		6	3,0%	6	3,0%	23	11,5%	96	48,0%	69	34,5%
7		7	3,5%	7	3,5%	37	18,5%	106	53,0%	43	21,5%
8		8	4,0%	7	3,5%	38	19,0%	85	42,5%	62	31,0%
9		4	2,0%	10	5,0%	23	11,5%	97	48,5%	66	33,0%
	Jml Rata-rata	5,8	2,9%	7,8	3,9%	30,4	15,2%	97,6	48,8%	58,4	29,2%
Dimensi Fasilitas Kerja											
11		9	4,5%	12	6,0%	23	11,5%	87	43,5%	69	34,5%
12		5	2,5%	8	4,0%	28	14,0%	95	47,5%	64	32,0%
13		7	3,5%	8	4,0%	21	10,5%	97	48,5%	67	33,5%
14		1	0,5%	8	4,0%	26	13,0%	111	55,5%	54	27,0%
15		11	5,5%	12	6,0%	27	13,5%	81	40,5%	69	34,5%
	Jumlah rata-rata	6,6	3,3%	9,6	4,8%	25	12,5%	94,2	47.1%	65	32,3%
	Total Variabel Lingkungan Kerja	6.38	3,0%	8.71	4,0%	28.6	14,0%	95.1	48,0%	61.3	31,0%

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

Analisis Deskriptif Motivasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi kebutuhan akan prestasi											
1		6	3,0%	9	4,5%	29	14,5%	100	50,0%	56	28,0%
Dimensi kebutuhan akan afiliasi											
2		4	2,0%	12	6,0%	37	18,5%	108	54,0%	39	19,5%
3		3	1,5%	9	4,5%	35	17,5%	97	48,5%	56	28,0%
4		8	4,0%	13	6,5%	46	23,0%	75	37,5%	58	29,0%
	Jml Rata-rata	5	2,5%	11,3	5,7%	39,3	19,7%	93,3	46,7%	51	25,5%
Dimensi kebutuhan akan kekuasaan											
5		4	2,0%	14	7,0%	39	19,5%	100	50,0%	43	21,5%
6		3	1,5%	15	7,5%	25	12,5%	79	39,5%	78	39,0%
7		4	2,0%	6	3,0%	41	20,5%	100	50,0%	49	24,5%
8		10	5,0%	12	6,0%	40	20,0%	99	49,5%	39	19,5%
	Jumlah rata-rata	5.25	2,6%	11,8	5,9%	36.3	18.1%	94.5	47.3%	52.3	26.1%
	Total Variabel Pelatihan (%)	5.25	2,6%	11.3	5,6%	36.5	18,3%	94.8	47,4%	52.3	26,1%

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

Analisis Deskriptif Kinerja

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi Task performance											
1		9	4,5%	11	5,5%	36	18,0%	87	43,5%	57	28,5%
2		9	4,5%	9	4,5%	20	10,0%	98	49,0%	64	32,0%
	Jml Rata-rata	9	4,5%	10.0	5,0%	28	14,0%	92.5	46,3%	60.5	30,3%
Dimensi contextual performance											
3		8	4,0%	10	5,0%	44	22,0%	94	47,0%	44	22,0%
Dimensi adaptive performance											
4		6	3,0%	10	5,0%	37	18,5%	99	49,5%	48	24,0%
5		4	2,0%	10	5,0%	33	16,5%	106	53,0%	47	23,5%
6		6	3,0%	5	2,5%	19	9,5%	105	52,5%	65	32,5%
	Jml Rata-rata	5,33	2,7%	8,33	4,2%	29,7	14,8%	103	51,7%	53,3	26,7%
Dimensi counterproductive work behavior											
7		6	3,0%	11	5,5%	44	22,0%	99	49,5%	40	20,0%
8		5	2,5%	9	4,5%	47	23,5%	87	43,5%	52	26,0%
	Jumlah rata-rata	5.5	2.8%	10.0	5.0%	45.5	22.8%	93.0	46.5%	46	23.0%
	Total Variabel Pelatihan (%)	6.6	3,3%	9.4	4,7%	35.0	17,5%	97.0	48,4%	52.0	26,1%

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

DATE: 4/ 6/2017
 TIME: 7:39

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\dhika\Desktop\New Folder\Data.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Documents and Settings\dhika\Desktop\New
 Folder\Data.psf'

Latent Variables Pelatihan

Relationships

X1.1 = Pelatihan

X1.2 = Pelatihan

X1.3 = Pelatihan

X1.4 = Pelatihan

X1.5 = Pelatihan

X1.6 = Pelatihan

X1.7 = Pelatihan

X1.8 = Pelatihan

X1.9 = Pelatihan

X1.10 = Pelatihan

X1.11 = Pelatihan

X1.12 = Pelatihan

X1.13 = Pelatihan

X1.14 = Pelatihan

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 200

Covariance Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
X1.1	0.95					

X1.2	0.57	0.84				
X1.3	0.34	0.31	0.78			
X1.4	0.78	0.62	0.41	1.21		
X1.5	0.45	0.37	0.19	0.48	0.78	
X1.6	0.63	0.53	0.30	0.74	0.40	0.77
X1.7	0.33	0.27	0.12	0.43	0.29	0.31
X1.8	0.45	0.40	0.16	0.56	0.26	0.43
X1.9	0.70	0.57	0.34	0.81	0.40	0.64
X1.10	0.70	0.60	0.33	0.81	0.41	0.62
X1.11	0.58	0.46	0.29	0.71	0.36	0.55
X1.12	0.68	0.56	0.29	0.79	0.38	0.64
X1.13	0.67	0.52	0.28	0.76	0.39	0.63
X1.14	0.67	0.55	0.28	0.69	0.37	0.57

Covariance Matrix

	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
X1.7	0.79					
X1.8	0.30	0.82				
X1.9	0.36	0.47	0.87			
X1.10	0.37	0.45	0.72	0.91		
X1.11	0.36	0.41	0.59	0.60	0.94	
X1.12	0.33	0.44	0.70	0.70	0.63	0.97
X1.13	0.31	0.43	0.69	0.65	0.60	0.69
X1.14	0.34	0.40	0.66	0.65	0.50	0.61

Covariance Matrix

	X1.13	X1.14
X1.13	0.87	
X1.14	0.61	0.92

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\begin{aligned}
 X1.1 &= 0.83 * \text{Pelatiha}, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.73 \\
 &\quad (0.055) \qquad\qquad\qquad (0.028) \\
 &\quad 15.02 \qquad\qquad\qquad 9.00 \\
 \\
 X1.2 &= 0.68 * \text{Pelatiha}, \text{ Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.56 \\
 &\quad (0.056) \qquad\qquad\qquad (0.039) \\
 &\quad 12.22 \qquad\qquad\qquad 9.53 \\
 \\
 X1.3 &= 0.39 * \text{Pelatiha}, \text{ Errorvar.} = 0.62, R^2 = 0.20 \\
 &\quad (0.060) \qquad\qquad\qquad (0.063)
 \end{aligned}$$

	6.50	9.89
X1.4 = 0.95*Pelatiha, Errorvar.= 0.30 , R ² = 0.75	(0.062)	(0.034)
	15.34	8.90
X1.5 = 0.50*Pelatiha, Errorvar.= 0.53 , R ² = 0.32	(0.058)	(0.054)
	8.56	9.81
X1.6 = 0.76*Pelatiha, Errorvar.= 0.19 , R ² = 0.76	(0.049)	(0.021)
	15.46	8.86
X1.7 = 0.43*Pelatiha, Errorvar.= 0.60 , R ² = 0.23	(0.060)	(0.061)
	7.11	9.87
X1.8 = 0.55*Pelatiha, Errorvar.= 0.51 , R ² = 0.37	(0.059)	(0.052)
	9.44	9.76
X1.9 = 0.85*Pelatiha, Errorvar.= 0.15 , R ² = 0.83	(0.051)	(0.018)
	16.73	8.20
X1.10 = 0.84*Pelatiha, Errorvar.= 0.21 , R ² = 0.77	(0.053)	(0.024)
	15.67	8.78
X1.11 = 0.72*Pelatiha, Errorvar.= 0.43 , R ² = 0.54	(0.059)	(0.045)
	12.07	9.55
X1.12 = 0.83*Pelatiha, Errorvar.= 0.28 , R ² = 0.71	(0.057)	(0.031)
	14.66	9.11
X1.13 = 0.80*Pelatiha, Errorvar.= 0.23 , R ² = 0.73	(0.053)	(0.026)
	15.06	8.99
X1.14 = 0.76*Pelatiha, Errorvar.= 0.34 , R ² = 0.63	(0.057)	(0.036)
	13.38	9.37

Correlation Matrix of Independent Variables

Pelatiha

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 77

Minimum Fit Function Chi-Square = 69.30 (P = 0.72)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 68.16 (P = 0.75)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 13.53)

Minimum Fit Function Value = 0.35

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.068)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.030)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.67

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.67 ; 0.74)

ECVI for Saturated Model = 1.06

ECVI for Independence Model = 30.70

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 6082.03

Independence AIC = 6110.03

Model AIC = 124.16

Saturated AIC = 210.00

Independence CAIC = 6170.20

Model CAIC = 244.51

Saturated CAIC = 661.32

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.84

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 313.37

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.022

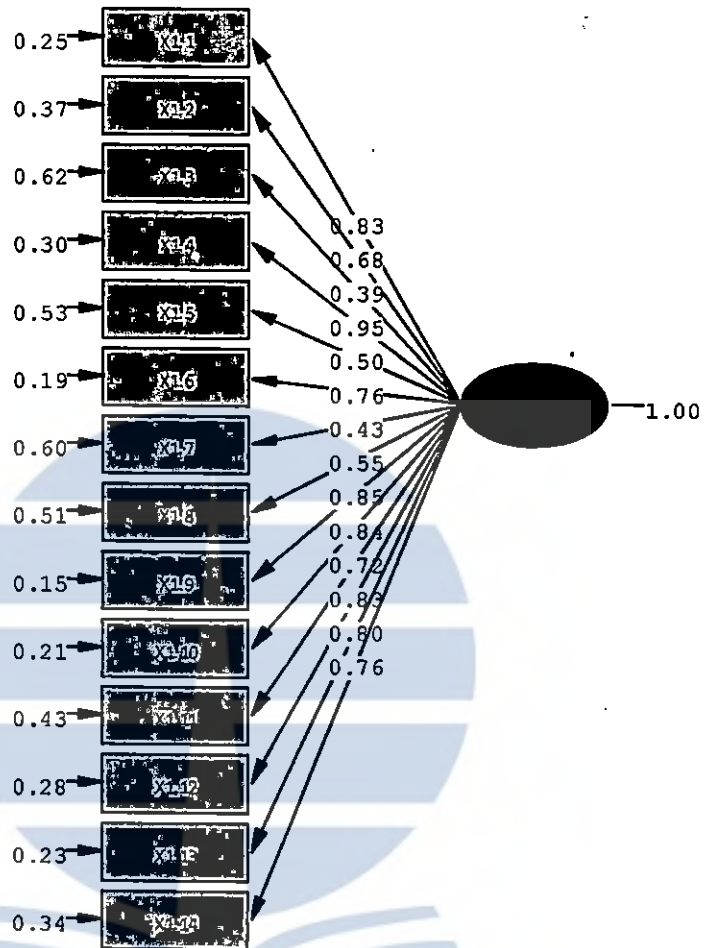
Standardized RMR = 0.026

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95

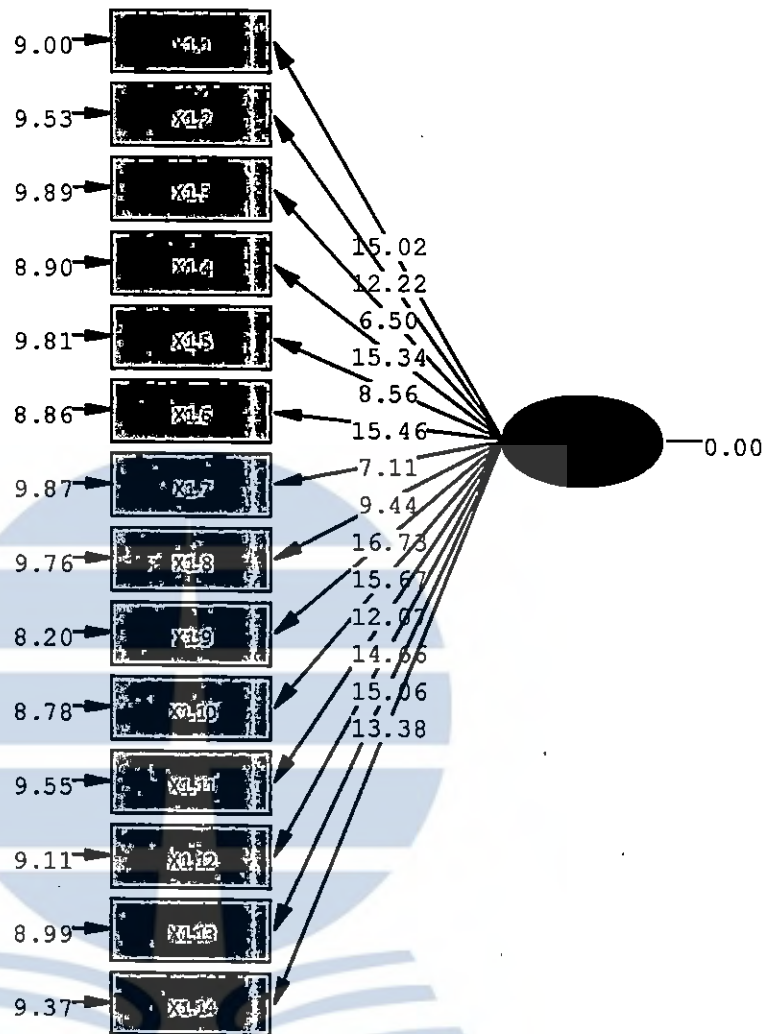
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Time used: 0.016 Seconds



Chi-Square=68.16, df=77, P-value=0.75416, RMSEA=0.000



Chi-Square=68.16, df=77, P-value=0.75416, RMSEA=0.000

DATE: 4/ 6/2017
 TIME: 7:50

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 103
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\dhika\Desktop\New Folder\Data.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Documents and Settings\dhika\Desktop\New
 Folder\Data.psf'

Latent Variables Ling_Kerja
 Relationships

X2.1 = Ling_Kerja
 X2.2 = Ling_Kerja
 X2.3 = Ling_Kerja
 X2.4 = Ling_Kerja
 X2.5 = Ling_Kerja
 X2.6 = Ling_Kerja
 X2.7 = Ling_Kerja
 X2.8 = Ling_Kerja
 X2.9 = Ling_Kerja
 X2.10 = Ling_Kerja
 X2.11 = Ling_Kerja
 X2.12 = Ling_Kerja
 X2.13 = Ling_Kerja
 X2.14 = Ling_Kerja

Path Diagram
 End of Problem

Sample Size = 200

Covariance Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	1.04					

	7.14	9.79
X2.4 = 0.62*Ling_Ker, Errorvar.= 0.50 , R ² = 0.43	(0.060)	(0.052)
	10.27	9.52
X2.5 = 0.76*Ling_Ker, Errorvar.= 0.20 , R ² = 0.74	(0.050)	(0.025)
	15.01	8.31
X2.6 = 0.75*Ling_Ker, Errorvar.= 0.28 , R ² = 0.66	(0.054)	(0.032)
	13.83	8.80
X2.7 = 0.51*Ling_Ker, Errorvar.= 0.58 , R ² = 0.31	(0.061)	(0.060)
	8.32	9.71
X2.8 = 0.61*Ling_Ker, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.38	(0.065)	(0.065)
	9.38	9.62
X2.9 = 0.79*Ling_Ker, Errorvar.= 0.20 , R ² = 0.76	(0.051)	(0.024)
	15.44	8.06
X2.10 = 0.87*Ling_Ker, Errorvar.= 0.36 , R ² = 0.68	(0.062)	(0.041)
	14.02	8.74
X2.11 = 0.72*Ling_Ker, Errorvar.= 0.32 , R ² = 0.62	(0.055)	(0.036)
	13.11	9.02
X2.12 = 0.68*Ling_Ker, Errorvar.= 0.46 , R ² = 0.50	(0.060)	(0.049)
	11.25	9.39
X2.13 = 0.52*Ling_Ker, Errorvar.= 0.33 , R ² = 0.45	(0.050)	(0.035)
	10.56	9.49
X2.14 = 0.65*Ling_Ker, Errorvar.= 0.80 , R ² = 0.34	(0.073)	(0.083)
	8.86	9.67

Correlation Matrix of Independent Variables

Ling_Ker

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 77

Minimum Fit Function Chi-Square = 75.05 (P = 0.54)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 71.43 (P = 0.66)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 17.71)

Minimum Fit Function Value = 0.38

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.089)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.034)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.67

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.67 ; 0.76)

ECVI for Saturated Model = 1.06

ECVI for Independence Model = 20.70

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 4091.88

Independence AIC = 4119.88

Model AIC = 127.43

Saturated AIC = 210.00

Independence CAIC = 4180.06

Model CAIC = 247.78

Saturated CAIC = 661.32

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 289.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.030

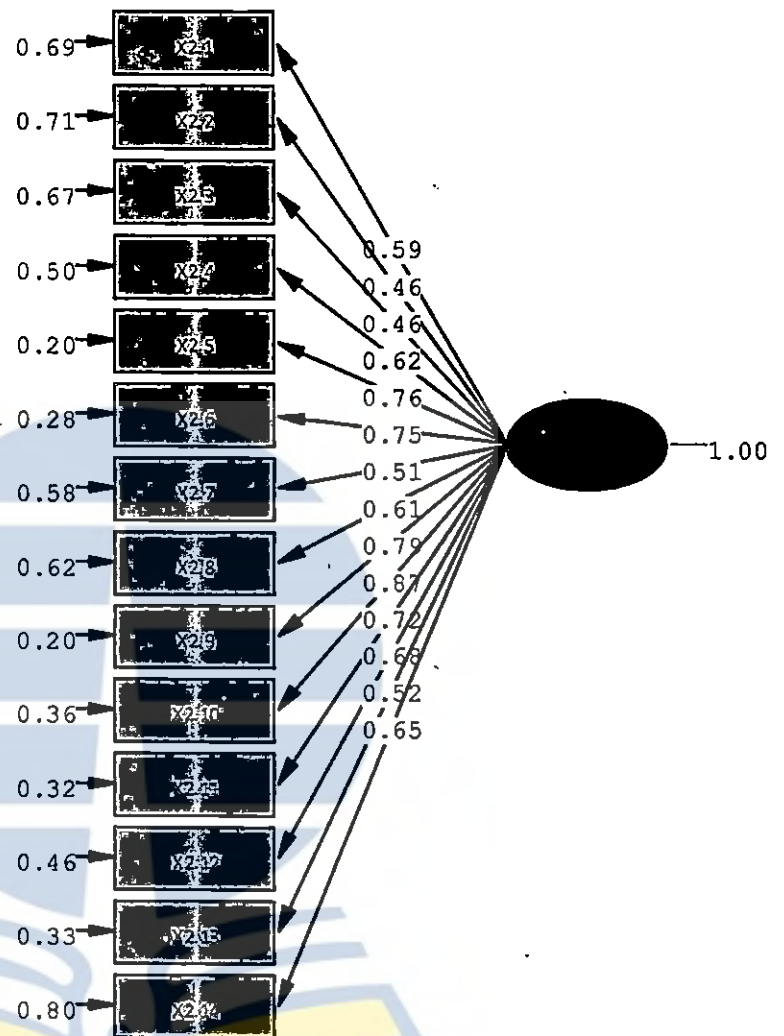
Standardized RMR = 0.032

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95

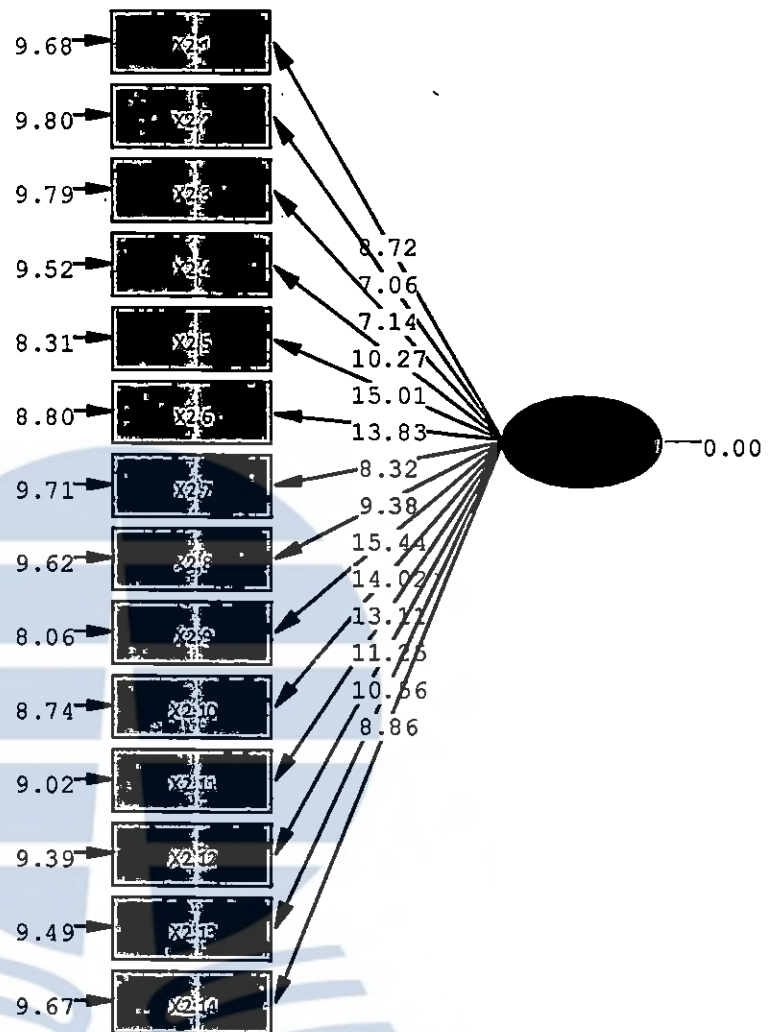
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Time used: 0.031 Seconds



Chi-Square=71.43, df=77, P-value=0.65761, RMSEA=0.000



Chi-Square=71.43, df=77, P-value=0.65761; RMSEA=0.000

DATE: 4/ 6/2017

TIME: 8:03

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
Settings\dhika\Desktop\New Folder\Data.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Documents and Settings\dhika\Desktop\New
Folder\Data.psf'

Latent Variables Mot_Kerja

Relationships

X3.1 = Mot_Kerja

X3.2 = Mot_Kerja

X3.3 = Mot_Kerja

X3.4 = Mot_Kerja

X3.5 = Mot_Kerja

X3.6 = Mot_Kerja

X3.7 = Mot_Kerja

X3.8 = Mot_Kerja

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 200

Covariance Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
X3.1	0.88					
X3.2	0.50	0.77				
X3.3	0.35	0.32	0.77			
X3.4	0.38	0.28	0.34	1.11		
X3.5	0.34	0.26	0.22	0.18	0.84	
X3.6	0.58	0.44	0.39	0.38	0.38	0.95

X3.7	0.43	0.38	0.35	0.33	0.33	0.48
X3.8	0.44	0.40	0.25	0.26	0.28	0.45

Covariance Matrix

	X3.7	X3.8
X3.7	0.75	
X3.8	0.40	1.01

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

X3.1 = 0.74*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.33 , R ² = 0.63 (0.058) (0.043) 12.71 7.55
X3.2 = 0.62*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.39 , R ² = 0.50 (0.057) (0.045) 10.91 8.52
X3.3 = 0.51*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.52 , R ² = 0.33 (0.060) (0.056) 8.39 9.26
X3.4 = 0.50*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.86 , R ² = 0.23 (0.075) (0.090) 6.69 9.56
X3.5 = 0.47*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.26 (0.064) (0.066) 7.29 9.47
X3.6 = 0.76*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.37 , R ² = 0.61 (0.061) (0.048) 12.48 7.71
X3.7 = 0.63*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.36 , R ² = 0.52 (0.056) (0.042) 11.23 8.38
X3.8 = 0.60*Mot_Kerj, Errorvar.= 0.66 , R ² = 0.35 (0.069) (0.071) 8.69 9.20

Correlation Matrix of Independent Variables

Mot_Kerj

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 20

Minimum Fit Function Chi-Square = 20.93 (P = 0.40)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 20.83 (P = 0.41)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.83

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 15.98)

Minimum Fit Function Value = 0.11

Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.0042

90 Percent Confidence Interval for FO = (0.0 ; 0.080)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.014

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.063)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.85

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.27

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.26 ; 0.34)

ECVI for Saturated Model = 0.36

ECVI for Independence Model = 5.19

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom =
1016.95

Independence AIC = 1032.95

Model AIC = 52.83

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 1067.34

Model CAIC = 121.60

Saturated CAIC = 226.74

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.70

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 358.21

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.028

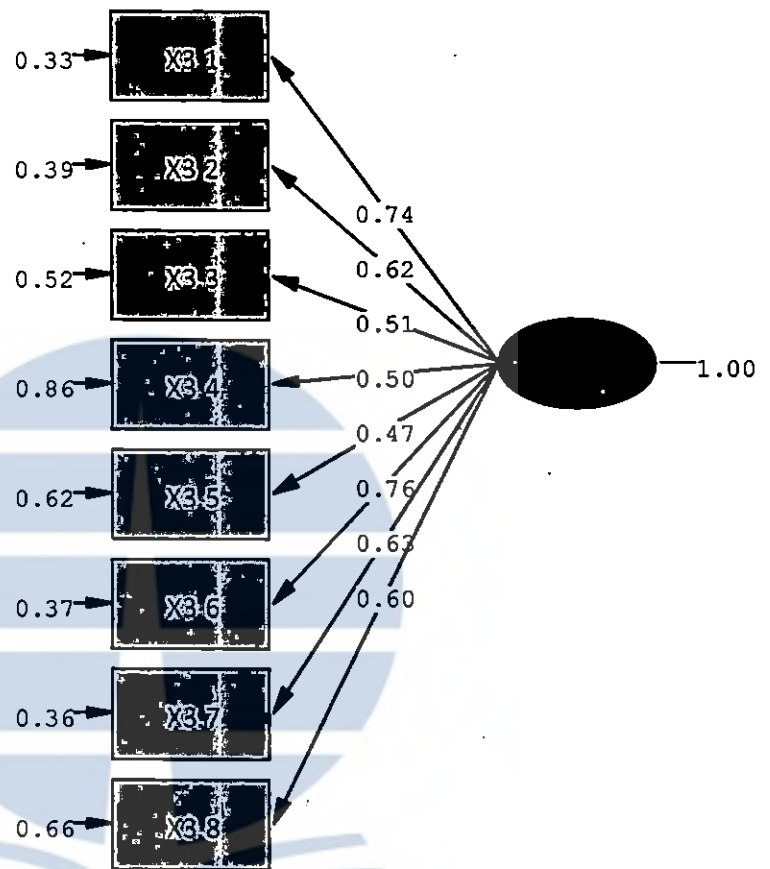
Standardized RMR = 0.031

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97

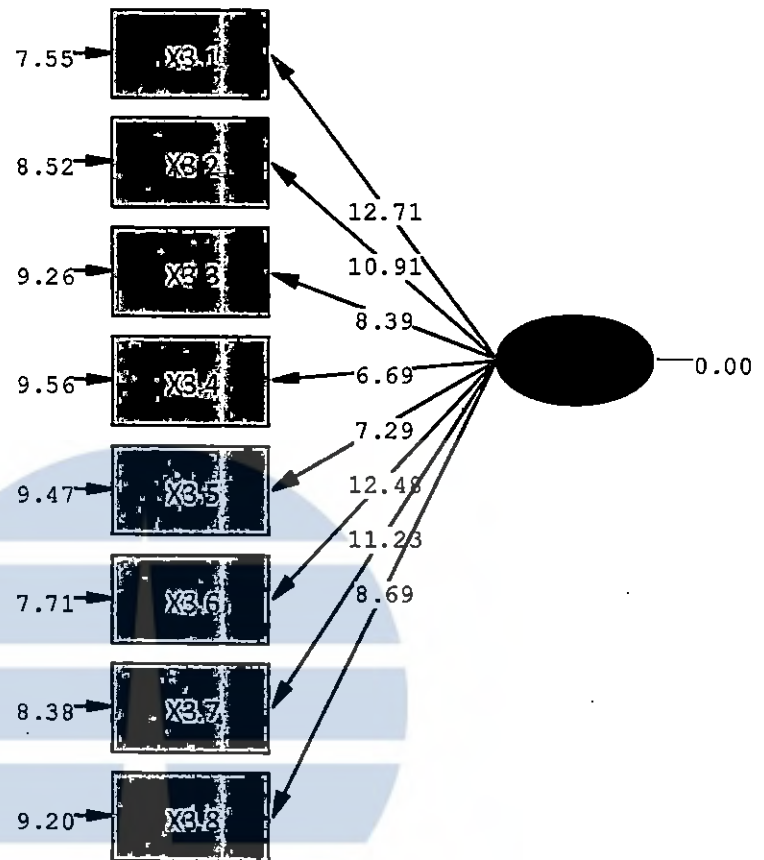
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54

Time used: 0.031 Seconds



Chi-Square=20.83, df=20, P-value=0.40733, RMSEA=0.014



Chi-Square=20.83, df=20, P-value=0.40733, RMSEA=0.014

DATE: 4/ 6/2017
TIME: 8:08

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
Settings\dhika\Desktop\New Folder\Data.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Documents and Settings\dhika\Desktop\New
Folder\Data.psf'

Latent Variables Kinerja

Relationships

Y1.1 = Kinerja

Y1.2 = Kinerja

Y1.3 = Kinerja

Y1.4 = Kinerja

Y1.5 = Kinerja

Y1.6 = Kinerja

Y1.7 = Kinerja

Y1.8 = Kinerja

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 200

Covariance Matrix

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y1.1	1.08					
Y1.2	0.30	1.01				
Y1.3	0.33	0.31	0.96			
Y1.4	0.34	0.22	0.30	0.88		
Y1.5	0.43	0.26	0.41	0.49	0.78	
Y1.6	0.38	0.29	0.36	0.47	0.55	0.79

Y1.7	0.36	0.27	0.41	0.40	0.48	0.48
Y1.8	0.36	0.28	0.38	0.43	0.56	0.52

Covariance Matrix

	Y1.7	Y1.8
Y1.7	0.87	
Y1.8	0.48	0.88

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

Y1.1 = 0.55*Kinerja, Errorvar.= 0.77 , R ² = 0.28 (0.071) (0.081) 7.69 9.54
Y1.2 = 0.39*Kinerja, Errorvar.= 0.86 , R ² = 0.15 (0.072) (0.088) 5.40 9.78
Y1.3 = 0.54*Kinerja, Errorvar.= 0.67 , R ² = 0.30 (0.067) (0.070) 8.04 9.50
Y1.4 = 0.63*Kinerja, Errorvar.= 0.49 , R ² = 0.45 (0.061) (0.054) 10.24 9.08
Y1.5 = 0.76*Kinerja, Errorvar.= 0.20 , R ² = 0.75 (0.051) (0.030) 14.79 6.63
Y1.6 = 0.72*Kinerja, Errorvar.= 0.26 , R ² = 0.66 (0.053) (0.034) 13.51 7.73
Y1.7 = 0.66*Kinerja, Errorvar.= 0.43 , R ² = 0.50 (0.060) (0.049) 11.03 8.86
Y1.8 = 0.71*Kinerja, Errorvar.= 0.37 , R ² = 0.58 (0.059) (0.044) 12.19 8.44

Correlation Matrix of Independent Variables

Kinerja

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 20

Minimum Fit Function Chi-Square = 15.85 (P = 0.73)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 15.90 (P = 0.72)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 8.52)

Minimum Fit Function Value = 0.080

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.043)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.046)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.26

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.26 ; 0.30)

ECVI for Saturated Model = 0.36

ECVI for Independence Model = 5.88

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 1153.19

Independence AIC = 1169.19

Model AIC = 47.90

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 1203.58

Model CAIC = 116.67

Saturated CAIC = 226.74

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.70

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 472.65

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.028

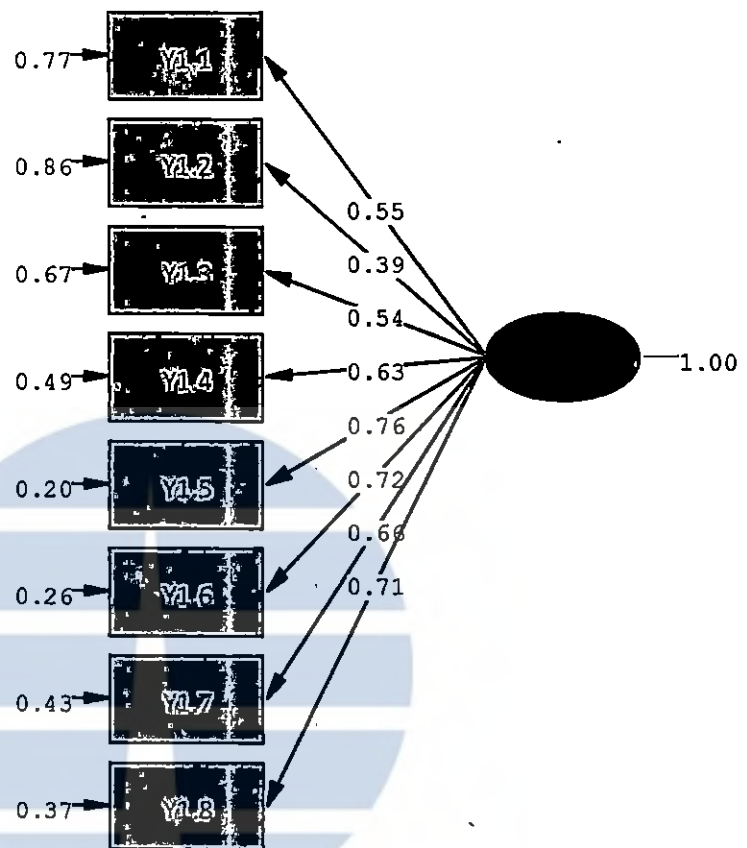
Standardized RMR = 0.029

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98

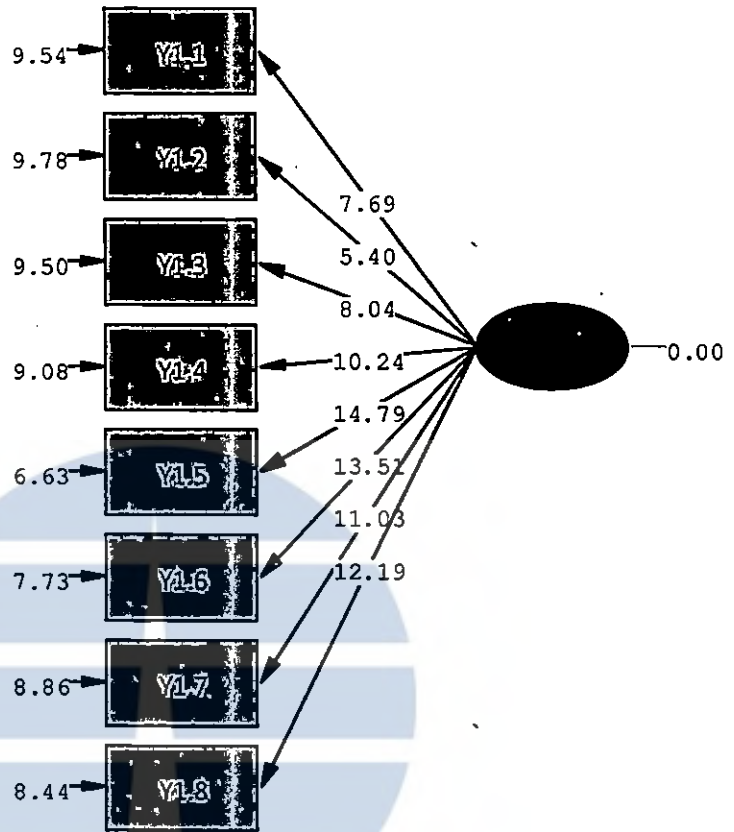
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54

Time used: 0.016 Seconds



Chi-Square=15.90, df=20, P-value=0.72289, RMSEA=0.000



Chi-Square=15.90, df=20, P-value=0.72289, RMSEA=0.000



DATE: 4/ 6/2017
TIME: 7:20

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\dhika\Desktop\New Folder\Data.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Documents and Settings\dhika\Desktop\New Folder\Data.psf'

Latent Variables Mot_Kerja Kinerja Pelatihan Ling_Kerja
Relationships
X3.1 = Mot_Kerja
X3.2 = Mot_Kerja
X3.3 = Mot_Kerja
X3.4 = Mot_Kerja
X3.5 = Mot_Kerja
X3.6 = Mot_Kerja
X3.7 = Mot_Kerja
X3.8 = Mot_Kerja
Y1.1 = Kinerja
Y1.2 = Kinerja
Y1.3 = Kinerja
Y1.4 = Kinerja
Y1.5 = Kinerja
Y1.6 = Kinerja
Y1.7 = Kinerja
Y1.8 = Kinerja
X1.1 = Pelatihan
X1.2 = Pelatihan
X1.3 = Pelatihan
X1.4 = Pelatihan
X1.5 = Pelatihan
X1.6 = Pelatihan
X1.7 = Pelatihan
X1.8 = Pelatihan
X1.9 = Pelatihan
X1.10 = Pelatihan

X1.11 = Pelatihan
 X1.12 = Pelatihan
 X1.13 = Pelatihan
 X1.14 = Pelatihan
 X2.1 = Ling_Kerja
 X2.2 = Ling_Kerja
 X2.3 = Ling_Kerja
 X2.4 = Ling_Kerja
 X2.5 = Ling_Kerja
 X2.6 = Ling_Kerja
 X2.7 = Ling_Kerja
 X2.8 = Ling_Kerja
 X2.9 = Ling_Kerja
 X2.10 = Ling_Kerja
 X2.11 = Ling_Kerja
 X2.12 = Ling_Kerja
 X2.13 = Ling_Kerja
 X2.14 = Ling_Kerja
 Kinerja = Mot_Kerja
 Mot_Kerja = Pelatihan Ling_Kerja
 Options= ss sc ef rs
 Path Diagram
 End of Problem

 Sample Size = 200

Covariance Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
X3.1	0.88					
X3.2	0.50	0.77				
X3.3	0.35	0.32	0.77			
X3.4	0.38	0.28	0.34	1.11		
X3.5	0.34	0.26	0.22	0.18	0.84	
X3.6	0.58	0.44	0.39	0.38	0.38	0.95
X3.7	0.43	0.38	0.35	0.33	0.33	0.48
X3.8	0.44	0.40	0.25	0.26	0.28	0.45
Y1.1	0.27	0.20	0.28	0.15	0.24	0.23
Y1.2	0.18	0.10	0.17	0.13	0.14	0.28
Y1.3	0.26	0.19	0.13	0.09	0.07	0.25
Y1.4	0.26	0.15	0.22	0.06	0.10	0.23
Y1.5	0.24	0.15	0.25	0.16	0.15	0.22
Y1.6	0.27	0.24	0.25	0.18	0.19	0.32
Y1.7	0.18	0.13	0.22	0.16	0.16	0.22
Y1.8	0.29	0.22	0.26	0.24	0.16	0.26
X1.1	0.38	0.38	0.28	0.35	0.21	0.35
X1.2	0.31	0.36	0.22	0.34	0.21	0.31
X1.3	0.12	0.16	0.07	0.17	0.17	0.19
X1.4	0.39	0.38	0.31	0.35	0.28	0.40
X1.5	0.23	0.26	0.23	0.15	0.08	0.19
X1.6	0.32	0.35	0.24	0.25	0.22	0.32
X1.7	0.22	0.21	0.22	0.16	0.13	0.17
X1.8	0.29	0.29	0.21	0.26	0.16	0.25

X1.9	0.40	0.38	0.29	0.32	0.30	0.41
X1.10	0.43	0.35	0.29	0.31	0.26	0.43
X1.11	0.34	0.31	0.21	0.29	0.22	0.30
X1.12	0.37	0.35	0.23	0.28	0.20	0.34
X1.13	0.38	0.35	0.30	0.33	0.20	0.36
X1.14	0.41	0.39	0.32	0.29	0.33	0.35
X2.1	0.18	0.19	0.24	0.13	0.21	0.30
X2.2	0.15	0.15	0.17	0.13	0.25	0.29
X2.3	0.23	0.22	0.19	0.21	0.16	0.24
X2.4	0.20	0.19	0.20	0.22	0.16	0.29
X2.5	0.30	0.21	0.23	0.26	0.22	0.33
X2.6	0.26	0.15	0.25	0.27	0.19	0.34
X2.7	0.16	0.12	0.17	0.12	0.21	0.21
X2.8	0.33	0.23	0.30	0.39	0.17	0.32
X2.9	0.25	0.18	0.22	0.24	0.25	0.36
X2.10	0.28	0.17	0.26	0.27	0.21	0.36
X2.11	0.20	0.14	0.22	0.29	0.22	0.30
X2.12	0.24	0.22	0.22	0.30	0.20	0.36
X2.13	0.17	0.11	0.25	0.18	0.17	0.27
X2.14	0.27	0.23	0.29	0.24	0.24	0.26

Covariance Matrix

	X3.7	X3.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
X3.7	0.75					
X3.8	0.40	1.01				
Y1.1	0.21	0.18	1.08			
Y1.2	0.14	0.15	0.30	1.01		
Y1.3	0.18	0.41	0.33	0.31	0.96	
Y1.4	0.17	0.22	0.34	0.22	0.30	0.88
Y1.5	0.24	0.21	0.43	0.26	0.41	0.49
Y1.6	0.22	0.19	0.38	0.29	0.36	0.47
Y1.7	0.18	0.16	0.36	0.27	0.41	0.40
Y1.8	0.28	0.30	0.36	0.28	0.38	0.43
X1.1	0.32	0.44	0.21	0.14	0.24	0.21
X1.2	0.25	0.30	0.11	0.08	0.17	0.10
X1.3	0.19	0.18	0.03	-0.05	0.11	0.00
X1.4	0.37	0.39	0.09	0.19	0.26	0.24
X1.5	0.26	0.24	0.22	0.07	0.20	0.16
X1.6	0.33	0.36	0.17	0.16	0.25	0.17
X1.7	0.23	0.20	0.12	0.05	0.13	0.22
X1.8	0.24	0.31	0.02	0.08	0.13	0.15
X1.9	0.35	0.36	0.18	0.17	0.22	0.21
X1.10	0.32	0.36	0.18	0.11	0.22	0.24
X1.11	0.31	0.26	0.16	0.04	0.20	0.13
X1.12	0.31	0.32	0.17	0.12	0.22	0.22
X1.13	0.33	0.32	0.21	0.29	0.25	0.23
X1.14	0.30	0.36	0.19	0.17	0.22	0.19
X2.1	0.20	0.24	0.42	0.25	0.13	0.32
X2.2	0.22	0.17	0.21	0.29	0.19	0.26
X2.3	0.21	0.28	0.18	0.19	0.34	0.28
X2.4	0.21	0.23	0.22	0.19	0.27	0.44
X2.5	0.28	0.26	0.31	0.25	0.30	0.38
X2.6	0.22	0.24	0.26	0.29	0.28	0.35
X2.7	0.14	0.14	0.17	0.25	0.26	0.21

X2.8	0.33	0.27	0.38	0.12	0.20	0.25
X2.9	0.25	0.25	0.30	0.26	0.32	0.37
X2.10	0.25	0.29	0.38	0.27	0.33	0.38
X2.11	0.20	0.19	0.27	0.25	0.27	0.31
X2.12	0.20	0.24	0.34	0.33	0.30	0.28
X2.13	0.20	0.13	0.35	0.26	0.26	0.28
X2.14	0.12	0.26	0.46	0.16	0.27	0.39

Covariance Matrix

	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	X1.1	X1.2
Y1.5	0.78					
Y1.6	0.55	0.79				
Y1.7	0.48	0.48	0.87			
Y1.8	0.56	0.52	0.48	0.88		
X1.1	0.28	0.27	0.20	0.27	0.95	
X1.2	0.18	0.20	0.09	0.28	0.57	0.84
X1.3	0.08	0.07	0.08	0.10	0.34	0.31
X1.4	0.31	0.33	0.18	0.32	0.78	0.62
X1.5	0.21	0.19	0.09	0.15	0.45	0.37
X1.6	0.28	0.25	0.17	0.27	0.63	0.53
X1.7	0.21	0.22	0.14	0.21	0.33	0.27
X1.8	0.19	0.18	0.10	0.14	0.45	0.40
X1.9	0.25	0.27	0.18	0.27	0.70	0.57
X1.10	0.28	0.32	0.20	0.27	0.70	0.60
X1.11	0.29	0.22	0.13	0.20	0.58	0.46
X1.12	0.32	0.29	0.19	0.29	0.68	0.56
X1.13	0.32	0.30	0.20	0.27	0.67	0.52
X1.14	0.27	0.28	0.17	0.28	0.67	0.55
X2.1	0.21	0.31	0.24	0.25	0.17	0.18
X2.2	0.19	0.33	0.24	0.16	0.07	0.09
X2.3	0.29	0.36	0.25	0.31	0.14	0.16
X2.4	0.37	0.36	0.27	0.33	0.15	0.10
X2.5	0.41	0.41	0.34	0.42	0.14	0.09
X2.6	0.36	0.43	0.36	0.44	0.18	0.15
X2.7	0.26	0.33	0.43	0.28	0.08	0.07
X2.8	0.38	0.33	0.28	0.41	0.21	0.20
X2.9	0.39	0.44	0.37	0.38	0.10	0.16
X2.10	0.39	0.46	0.38	0.43	0.11	0.09
X2.11	0.33	0.36	0.30	0.37	0.10	0.15
X2.12	0.29	0.39	0.32	0.31	0.12	0.07
X2.13	0.31	0.29	0.31	0.28	0.15	0.14
X2.14	0.41	0.44	0.37	0.39	0.21	0.17

Covariance Matrix

	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
X1.3	0.78					
X1.4	0.41	1.21				
X1.5	0.19	0.48	0.78			
X1.6	0.30	0.74	0.40	0.77		
X1.7	0.12	0.43	0.29	0.31	0.79	
X1.8	0.16	0.56	0.26	0.43	0.30	0.82
X1.9	0.34	0.81	0.40	0.64	0.36	0.47

X1.10	0.33	0.81	0.41	0.62	0.37	0.45
X1.11	0.29	0.71	0.36	0.55	0.36	0.41
X1.12	0.29	0.79	0.38	0.64	0.33	0.44
X1.13	0.28	0.76	0.39	0.63	0.31	0.43
X1.14	0.28	0.69	0.37	0.57	0.34	0.40
X2.1	0.08	0.13	0.13	0.13	0.11	0.13
X2.2	0.06	0.11	0.05	0.13	0.06	0.08
X2.3	0.09	0.24	0.14	0.17	0.11	0.09
X2.4	0.01	0.16	0.11	0.14	0.13	0.17
X2.5	0.03	0.19	0.10	0.13	0.18	0.15
X2.6	0.05	0.19	0.10	0.15	0.19	0.13
X2.7	-0.05	0.10	0.01	0.06	0.11	0.14
X2.8	0.04	0.16	0.17	0.18	0.16	0.06
X2.9	0.03	0.16	0.09	0.15	0.14	0.09
X2.10	0.04	0.09	0.07	0.09	0.13	0.08
X2.11	-0.02	0.08	0.03	0.08	0.12	0.04
X2.12	0.04	0.10	0.07	0.11	0.10	0.02
X2.13	0.09	0.13	0.10	0.13	0.12	0.08
X2.14	0.13	0.26	0.20	0.20	0.23	0.15

Covariance Matrix

	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
X1.9	0.87					
X1.10	0.72	0.91				
X1.11	0.59	0.60	0.94			
X1.12	0.70	0.70	0.63	0.97		
X1.13	0.69	0.65	0.60	0.69	0.87	
X1.14	0.66	0.65	0.50	0.61	0.61	0.92
X2.1	0.17	0.15	0.08	0.11	0.15	0.16
X2.2	0.12	0.11	0.11	0.09	0.17	0.09
X2.3	0.17	0.14	0.21	0.15	0.18	0.17
X2.4	0.16	0.17	0.12	0.13	0.17	0.18
X2.5	0.15	0.15	0.18	0.16	0.14	0.20
X2.6	0.21	0.17	0.15	0.19	0.22	0.21
X2.7	0.07	0.12	0.05	0.14	0.07	0.16
X2.8	0.16	0.20	0.20	0.20	0.17	0.22
X2.9	0.14	0.14	0.13	0.15	0.12	0.16
X2.10	0.11	0.18	0.07	0.14	0.09	0.14
X2.11	0.12	0.11	0.09	0.12	0.13	0.17
X2.12	0.11	0.10	0.10	0.10	0.14	0.15
X2.13	0.17	0.14	0.12	0.18	0.16	0.16
X2.14	0.20	0.21	0.17	0.16	0.17	0.28

Covariance Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	1.04					
X2.2	0.36	0.93				
X2.3	0.24	0.26	0.88			
X2.4	0.32	0.26	0.26	0.88		
X2.5	0.44	0.33	0.35	0.49	0.78	
X2.6	0.42	0.36	0.31	0.48	0.58	0.85
X2.7	0.22	0.18	0.25	0.29	0.41	0.39

X2.8	0.30	0.28	0.25	0.38	0.50	0.45
X2.9	0.48	0.41	0.39	0.50	0.60	0.59
X2.10	0.53	0.37	0.36	0.54	0.66	0.65
X2.11	0.44	0.32	0.31	0.46	0.53	0.57
X2.12	0.40	0.36	0.38	0.40	0.50	0.49
X2.13	0.37	0.20	0.23	0.30	0.38	0.37
X2.14	0.41	0.26	0.38	0.36	0.48	0.50

Covariance Matrix

	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
X2.7	0.84					
X2.8	0.27	1.00				
X2.9	0.40	0.45	0.83			
X2.10	0.47	0.54	0.69	1.11		
X2.11	0.37	0.50	0.56	0.62	0.85	
X2.12	0.34	0.41	0.55	0.55	0.51	0.92
X2.13	0.24	0.31	0.42	0.48	0.42	0.37
X2.14	0.38	0.47	0.51	0.58	0.41	0.44

Covariance Matrix

	X2.13	X2.14
X2.13	0.61	
X2.14	0.31	1.22

Number of Iterations = 23

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$X3.1 = 0.72 * Mot_Kerj, \text{ Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.58$$

(0.044)
8.33

$$X3.2 = 0.61 * Mot_Kerj, \text{ Errorvar.} = 0.41, R^2 = 0.47$$

(0.062) (0.046)
9.72 8.92

$$X3.3 = 0.52 * Mot_Kerj, \text{ Errorvar.} = 0.50, R^2 = 0.35$$

(0.063) (0.053)
8.28 9.34

$$X3.4 = 0.52 * Mot_Kerj, \text{ Errorvar.} = 0.84, R^2 = 0.24$$

(0.077) (0.088)
6.74 9.61

$X3.5 = 0.47 * \text{Mot_Kerj}$, Errorvar.= 0.62 , $R^2 = 0.26$
 (0.067) (0.065)
 7.08 9.56

$X3.6 = 0.75 * \text{Mot_Kerj}$, Errorvar.= 0.39 , $R^2 = 0.59$
 (0.068) (0.047)
 10.97 8.30

$X3.7 = 0.62 * \text{Mot_Kerj}$, Errorvar.= 0.36 , $R^2 = 0.52$
 (0.061) (0.041)
 10.19 8.73

$X3.8 = 0.60 * \text{Mot_Kerj}$, Errorvar.= 0.65 , $R^2 = 0.36$
 (0.072) (0.070)
 8.37 9.32

$Y1.1 = 0.55 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.77 , $R^2 = 0.29$
 (0.080)
 9.55

$Y1.2 = 0.40 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.85 , $R^2 = 0.16$
 (0.083) (0.087)
 4.75 9.78

$Y1.3 = 0.54 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.66 , $R^2 = 0.31$
 (0.089) (0.070)
 6.13 9.50

$Y1.4 = 0.63 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.49 , $R^2 = 0.44$
 (0.091) (0.054)
 6.89 9.12

$Y1.5 = 0.75 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.21 , $R^2 = 0.73$
 (0.096) (0.030)
 7.84 7.01

$Y1.6 = -0.73 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.26 , $R^2 = 0.67$
 (0.094) (0.033)
 7.69 7.74

$Y1.7 = 0.65 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.44 , $R^2 = 0.49$
 (0.092) (0.049)
 7.10 8.93

$Y1.8 = 0.72 * \text{Kinerja}$, Errorvar.= 0.37 , $R^2 = 0.58$
 (0.097) (0.044)
 7.43 8.46

$X1.1 = 0.83 * \text{Pelatiha}$, Errorvar.= 0.25 , $R^2 = 0.73$
 (0.055) (0.028)
 15.03 9.03

$X1.2 = 0.68 * \text{Pelatiha}$, Errorvar.= 0.37 , $R^2 = 0.56$

	(0.056)	(0.039)	
	12.23	9.54	
X1.3 = 0.39*Pelatiha, Errorvar.= 0.62 , R ² = 0.20	(0.060)	(0.063)	
	6.50	9.89	
X1.4 = 0.95*Pelatiha, Errorvar.= 0.30 , R ² = 0.75	(0.062)	(0.034)	
	15.30	8.94	
X1.5 = 0.50*Pelatiha, Errorvar.= 0.53 , R ² = 0.32	(0.058)	(0.054)	
	8.58	9.81	
X1.6 = 0.76*Pelatiha, Errorvar.= 0.19 , R ² = 0.76	(0.049)	(0.021)	
	15.45	8.89	
X1.7 = 0.43*Pelatiha, Errorvar.= 0.60 , R ² = 0.23	(0.060)	(0.061)	
	7.13	9.87	
X1.8 = 0.55*Pelatiha, Errorvar.= 0.51 , R ² = 0.38	(0.059)	(0.052)	
	9.47	9.77	
X1.9 = 0.85*Pelatiha, Errorvar.= 0.14 , R ² = 0.83	(0.051)	(0.018)	
	16.76	8.23	
X1.10 = 0.84*Pelatiha, Errorvar.= 0.21 , R ² = 0.77	(0.053)	(0.024)	
	15.70	8.79	
X1.11 = 0.72*Pelatiha, Errorvar.= 0.43 , R ² = 0.54	(0.059)	(0.045)	
	12.05	9.56	
X1.12 = 0.83*Pelatiha, Errorvar.= 0.29 , R ² = 0.71	(0.057)	(0.031)	
	14.60	9.14	
X1.13 = 0.80*Pelatiha, Errorvar.= 0.23 , R ² = 0.73	(0.053)	(0.026)	
	15.07	9.01	
X1.14 = 0.76*Pelatiha, Errorvar.= 0.34 , R ² = 0.63	(0.057)	(0.036)	
	13.43	9.38	
X2.1 = 0.59*Ling_Ker, Errorvar.= 0.69 , R ² = 0.33	(0.068)	(0.072)	
	8.73	9.69	

X2.2 = 0.47*Ling_Ker, Errorvar.= 0.71 , R² = 0.24
 (0.066) (0.072)
 7.11 9.80

X2.3 = 0.46*Ling_Ker, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.24
 (0.064) (0.068)
 7.23 9.79

X2.4 = 0.62*Ling_Ker, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.43
 (0.060) (0.052)
 10.28 9.54

X2.5 = 0.76*Ling_Ker, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.74
 (0.050) (0.024)
 15.06 8.33

X2.6 = 0.75*Ling_Ker, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.66
 (0.054) (0.032)
 13.79 8.85

X2.7 = 0.51*Ling_Ker, Errorvar.= 0.58 , R² = 0.31
 (0.061) (0.060)
 8.31 9.72

X2.8 = 0.62*Ling_Ker, Errorvar.= 0.62 , R² = 0.38
 (0.065) (0.064)
 9.51 9.62

X2.9 = 0.79*Ling_Ker, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.76
 (0.051) (0.024)
 15.39 8.14

X2.10 = 0.86*Ling_Ker, Errorvar.= 0.36 , R² = 0.67
 (0.062) (0.041)
 13.98 8.79

X2.11 = 0.72*Ling_Ker, Errorvar.= 0.33 , R² = 0.61
 (0.055) (0.036)
 13.05 9.06

X2.12 = 0.68*Ling_Ker, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.50
 (0.060) (0.049)
 11.31 9.40

X2.13 = 0.52*Ling_Ker, Errorvar.= 0.33 , R² = 0.45
 (0.050) (0.035)
 10.57 9.50

X2.14 = 0.65*Ling_Ker, Errorvar.= 0.80 , R² = 0.34
 (0.073) (0.083)
 8.87 9.68

Structural Equations

$$\text{Mot_Kerj} = 0.55 \cdot \text{Pelatiha} + 0.45 \cdot \text{Ling_Ker}, \text{ Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.64$$

(0.068)	(0.064)	(0.068)
8.07	7.00	5.35

$$\text{Kinerja} = 0.58 \cdot \text{Mot_Kerj}, \text{ Errorvar.} = 0.66, R^2 = 0.34$$

(0.10)	(0.17)
5.73	3.81

Reduced Form Equations

$$\text{Mot_Kerj} = 0.55 \cdot \text{Pelatiha} + 0.45 \cdot \text{Ling_Ker}, \text{ Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.64$$

(0.068)	(0.064)
8.07	7.00

$$\text{Kinerja} = 0.32 \cdot \text{Pelatiha} + 0.26 \cdot \text{Ling_Ker}, \text{ Errorvar.} = 0.78, R^2 = 0.22$$

(0.062)	(0.054)
5.17	4.85

Correlation Matrix of Independent Variables

	Pelatiha	Ling_Ker
Pelatiha	1.00	
Ling_Ker	0.25 (0.07) 3.63	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	Mot_Kerj	Kinerja	Pelatiha	Ling_Ker
Mot_Kerj	1.00			
Kinerja	0.58	1.00		
Pelatiha	0.67	0.39	1.00	
Ling_Ker	0.59	0.35	0.25	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 898
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1190.43 (P = 0.08)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1112.57 (P = 0.08)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 214.57
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (133.89 ; 303.42)

Minimum Fit Function Value = 5.98
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.08
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.67 ; 1.52)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.035

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.027 ; 0.041)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.52
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.11 ; 6.96)
 ECVI for Saturated Model = 9.95
 ECVI for Independence Model = 112.05

Chi-Square for Independence Model with 946 Degrees of Freedom = 22209.46
 Independence AIC = 22297.46
 Model AIC = 1296.57
 Saturated AIC = 1980.00
 Independence CAIC = 22486.59
 Model CAIC = 1692.01
 Saturated CAIC = 6235.33

Normed Fit Index (NFI) = 0.95
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.90
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 168.09

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.075
 Standardized RMR = 0.084
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.80
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.78
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

Fitted Covariance Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
X3.1	0.88					
X3.2	0.43	0.77				
X3.3	0.37	0.32	0.77			
X3.4	0.37	0.31	0.27	1.11		
X3.5	0.34	0.29	0.25	0.24	0.84	
X3.6	0.54	0.45	0.39	0.39	0.35	0.95
X3.7	0.44	0.38	0.32	0.32	0.29	0.46
X3.8	0.43	0.37	0.32	0.31	0.28	0.45
Y1.1	0.23	0.20	0.17	0.17	0.15	0.24
Y1.2	0.17	0.14	0.12	0.12	0.11	0.17
Y1.3	0.23	0.19	0.17	0.16	0.15	0.24
Y1.4	0.26	0.22	0.19	0.19	0.17	0.27
Y1.5	0.31	0.27	0.23	0.23	0.21	0.33
Y1.6	0.30	0.26	0.22	0.22	0.20	0.32
Y1.7	0.27	0.23	0.20	0.20	0.18	0.29
Y1.8	0.30	0.25	0.22	0.22	0.20	0.31
X1.1	0.40	0.34	0.29	0.29	0.26	0.41

X1.2	0.33	0.28	0.24	0.24	0.22	0.34
X1.3	0.19	0.16	0.14	0.13	0.12	0.20
X1.4	0.45	0.38	0.33	0.33	0.30	0.47
X1.5	0.24	0.20	0.17	0.17	0.16	0.25
X1.6	0.36	0.31	0.27	0.26	0.24	0.38
X1.7	0.20	0.17	0.15	0.15	0.13	0.21
X1.8	0.27	0.22	0.19	0.19	0.17	0.28
X1.9	0.41	0.34	0.30	0.29	0.27	0.42
X1.10	0.40	0.34	0.29	0.29	0.26	0.42
X1.11	0.34	0.29	0.25	0.25	0.23	0.36
X1.12	0.40	0.34	0.29	0.29	0.26	0.41
X1.13	0.38	0.32	0.28	0.28	0.25	0.40
X1.14	0.36	0.31	0.27	0.26	0.24	0.38
X2.1	0.25	0.21	0.18	0.18	0.16	0.26
X2.2	0.20	0.17	0.14	0.14	0.13	0.21
X2.3	0.20	0.17	0.14	0.14	0.13	0.20
X2.4	0.26	0.22	0.19	0.19	0.17	0.27
X2.5	0.32	0.27	0.23	0.23	0.21	0.34
X2.6	0.32	0.27	0.23	0.23	0.21	0.33
X2.7	0.22	0.18	0.16	0.16	0.14	0.22
X2.8	0.26	0.22	0.19	0.19	0.17	0.27
X2.9	0.34	0.28	0.25	0.24	0.22	0.35
X2.10	0.37	0.31	0.27	0.26	0.24	0.38
X2.11	0.31	0.26	0.22	0.22	0.20	0.32
X2.12	0.29	0.24	0.21	0.21	0.19	0.30
X2.13	0.22	0.19	0.16	0.16	0.15	0.23
X2.14	0.27	0.23	0.20	0.20	0.18	0.29

Fitted Covariance Matrix

	X3.7	X3.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
X3.7	0.75					
X3.8	0.38	1.01				
Y1.1	0.20	0.20	1.08			
Y1.2	0.14	0.14	0.22	1.01		
Y1.3	0.20	0.19	0.30	0.22	0.96	
Y1.4	0.23	0.22	0.35	0.25	0.34	0.88
Y1.5	0.27	0.27	0.42	0.30	0.41	0.47
Y1.6	0.26	0.26	0.40	0.29	0.39	0.45
Y1.7	0.24	0.23	0.36	0.26	0.35	0.41
Y1.8	0.26	0.25	0.40	0.29	0.39	0.45
X1.1	0.34	0.34	0.18	0.13	0.18	0.20
X1.2	0.28	0.28	0.15	0.11	0.14	0.17
X1.3	0.16	0.16	0.08	0.06	0.08	0.10
X1.4	0.39	0.38	0.21	0.15	0.20	0.23
X1.5	0.21	0.20	0.11	0.08	0.11	0.12
X1.6	0.32	0.31	0.16	0.12	0.16	0.19
X1.7	0.18	0.17	0.09	0.07	0.09	0.10
X1.8	0.23	0.22	0.12	0.09	0.12	0.14
X1.9	0.35	0.34	0.18	0.13	0.18	0.21
X1.10	0.35	0.34	0.18	0.13	0.18	0.20
X1.11	0.30	0.29	0.15	0.11	0.15	0.17
X1.12	0.34	0.33	0.18	0.13	0.18	0.20
X1.13	0.33	0.32	0.17	0.12	0.17	0.20
X1.14	0.32	0.31	0.16	0.12	0.16	0.19

X2.1	0.22	0.21	0.11	0.08	0.11	0.13
X2.2	0.17	0.17	0.09	0.06	0.09	0.10
X2.3	0.17	0.17	0.09	0.06	0.09	0.10
X2.4	0.23	0.22	0.12	0.08	0.12	0.13
X2.5	0.28	0.27	0.15	0.10	0.14	0.16
X2.6	0.27	0.27	0.14	0.10	0.14	0.16
X2.7	0.19	0.18	0.10	0.07	0.10	0.11
X2.8	0.23	0.22	0.12	0.08	0.12	0.13
X2.9	0.29	0.28	0.15	0.11	0.15	0.17
X2.10	0.32	0.31	0.17	0.12	0.16	0.19
X2.11	0.27	0.26	0.14	0.10	0.14	0.16
X2.12	0.25	0.24	0.13	0.09	0.13	0.15
X2.13	0.19	0.19	0.10	0.07	0.10	0.11
X2.14	0.24	0.23	0.12	0.09	0.12	0.14

Fitted Covariance Matrix

	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	X1.1	X1.2
Y1.5	0.78					
Y1.6	0.55	0.79				
Y1.7	0.49	0.47	0.87			
Y1.8	0.54	0.52	0.47	0.88		
X1.1	0.24	0.24	0.21	0.23	0.95	
X1.2	0.20	0.19	0.17	0.19	0.57	0.84
X1.3	0.11	0.11	0.10	0.11	0.33	0.27
X1.4	0.28	0.27	0.24	0.27	0.79	0.65
X1.5	0.15	0.14	0.13	0.14	0.42	0.34
X1.6	0.22	0.22	0.19	0.21	0.63	0.52
X1.7	0.13	0.12	0.11	0.12	0.36	0.29
X1.8	0.16	0.16	0.14	0.16	0.46	0.38
X1.9	0.25	0.24	0.22	0.24	0.71	0.58
X1.10	0.25	0.24	0.21	0.23	0.70	0.57
X1.11	0.21	0.20	0.18	0.20	0.60	0.49
X1.12	0.24	0.23	0.21	0.23	0.69	0.57
X1.13	0.23	0.23	0.20	0.22	0.67	0.55
X1.14	0.22	0.22	0.19	0.21	0.63	0.52
X2.1	0.15	0.15	0.13	0.15	0.12	0.10
X2.2	0.12	0.12	0.11	0.12	0.10	0.08
X2.3	0.12	0.12	0.10	0.11	0.10	0.08
X2.4	0.16	0.16	0.14	0.15	0.13	0.11
X2.5	0.20	0.19	0.17	0.19	0.16	0.13
X2.6	0.19	0.19	0.17	0.19	0.16	0.13
X2.7	0.13	0.13	0.11	0.13	0.11	0.09
X2.8	0.16	0.16	0.14	0.15	0.13	0.11
X2.9	0.21	0.20	0.18	0.20	0.17	0.14
X2.10	0.22	0.22	0.20	0.21	0.18	0.15
X2.11	0.19	0.18	0.16	0.18	0.15	0.13
X2.12	0.18	0.17	0.15	0.17	0.14	0.12
X2.13	0.14	0.13	0.12	0.13	0.11	0.09
X2.14	0.17	0.16	0.15	0.16	0.14	0.11

Fitted Covariance Matrix

X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
------	------	------	------	------	------

X1.3	0.78						
X1.4	0.37	1.21					
X1.5	0.20	0.48	0.78				
X1.6	0.30	0.73	0.38	0.77			
X1.7	0.17	0.41	0.21	0.33	0.79		
X1.8	0.22	0.53	0.28	0.42	0.24	0.82	
X1.9	0.33	0.81	0.43	0.65	0.36	0.47	
X1.10	0.33	0.80	0.42	0.64	0.36	0.47	
X1.11	0.28	0.68	0.36	0.55	0.31	0.40	
X1.12	0.32	0.79	0.42	0.63	0.35	0.46	
X1.13	0.31	0.76	0.40	0.61	0.34	0.44	
X1.14	0.30	0.72	0.38	0.58	0.33	0.42	
X2.1	0.06	0.14	0.07	0.11	0.06	0.08	
X2.2	0.05	0.11	0.06	0.09	0.05	0.07	
X2.3	0.05	0.11	0.06	0.09	0.05	0.06	
X2.4	0.06	0.15	0.08	0.12	0.07	0.09	
X2.5	0.08	0.18	0.10	0.15	0.08	0.11	
X2.6	0.07	0.18	0.09	0.14	0.08	0.11	
X2.7	0.05	0.12	0.06	0.10	0.06	0.07	
X2.8	0.06	0.15	0.08	0.12	0.07	0.09	
X2.9	0.08	0.19	0.10	0.15	0.09	0.11	
X2.10	0.09	0.21	0.11	0.17	0.09	0.12	
X2.11	0.07	0.17	0.09	0.14	0.08	0.10	
X2.12	0.07	0.16	0.09	0.13	0.07	0.10	
X2.13	0.05	0.13	0.07	0.10	0.06	0.07	
X2.14	0.06	0.16	0.08	0.12	0.07	0.09	

Fitted Covariance Matrix

	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
X1.9	0.87					
X1.10	0.71	0.91				
X1.11	0.61	0.60	0.94			
X1.12	0.71	0.70	0.59	0.97		
X1.13	0.68	0.67	0.57	0.66	0.87	
X1.14	0.65	0.64	0.55	0.63	0.61	0.92
X2.1	0.13	0.13	0.11	0.12	0.12	0.11
X2.2	0.10	0.10	0.08	0.10	0.09	0.09
X2.3	0.10	0.10	0.08	0.10	0.09	0.09
X2.4	0.13	0.13	0.11	0.13	0.13	0.12
X2.5	0.16	0.16	0.14	0.16	0.15	0.15
X2.6	0.16	0.16	0.14	0.16	0.15	0.14
X2.7	0.11	0.11	0.09	0.11	0.10	0.10
X2.8	0.13	0.13	0.11	0.13	0.13	0.12
X2.9	0.17	0.17	0.14	0.17	0.16	0.15
X2.10	0.19	0.18	0.16	0.18	0.18	0.17
X2.11	0.16	0.15	0.13	0.15	0.15	0.14
X2.12	0.15	0.14	0.12	0.14	0.14	0.13
X2.13	0.11	0.11	0.10	0.11	0.11	0.10
X2.14	0.14	0.14	0.12	0.14	0.13	0.12

Fitted Covariance Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
--	------	------	------	------	------	------

X2.1	1.04						
X2.2	0.28	0.93					
X2.3	0.27	0.22	0.88				
X2.4	0.37	0.29	0.29	0.88			
X2.5	0.45	0.35	0.35	0.47	0.78		
X2.6	0.44	0.35	0.35	0.46	0.57	0.85	
X2.7	0.30	0.24	0.23	0.31	0.39	0.38	
X2.8	0.37	0.29	0.29	0.38	0.47	0.46	
X2.9	0.47	0.37	0.37	0.49	0.60	0.59	
X2.10	0.51	0.40	0.40	0.53	0.66	0.65	
X2.11	0.43	0.34	0.33	0.45	0.55	0.54	
X2.12	0.40	0.32	0.31	0.42	0.51	0.51	
X2.13	0.31	0.24	0.24	0.32	0.40	0.39	
X2.14	0.38	0.30	0.30	0.40	0.49	0.48	

Fitted Covariance Matrix

	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
X2.7	0.84					
X2.8	0.31	1.00				
X2.9	0.40	0.49	0.83			
X2.10	0.44	0.54	0.69	1.11		
X2.11	0.37	0.45	0.57	0.62	0.85	
X2.12	0.34	0.42	0.54	0.59	0.49	0.92
X2.13	0.27	0.32	0.42	0.45	0.38	0.36
X2.14	0.33	0.40	0.51	0.56	0.47	0.44

Fitted Covariance Matrix

	X2.13	X2.14
X2.13	0.61	
X2.14	0.34	1.22

Fitted Residuals

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
X3.1	0.00					
X3.2	0.07	0.00				
X3.3	-0.03	0.00	0.00			
X3.4	0.01	-0.03	0.07	0.00		
X3.5	0.01	-0.02	-0.03	-0.06	0.00	
X3.6	0.04	-0.01	0.00	-0.01	0.03	0.00
X3.7	-0.02	0.00	0.03	0.01	0.04	0.01
X3.8	0.01	0.03	-0.06	-0.05	-0.01	0.00
Y1.1	0.04	0.00	0.11	-0.02	0.09	-0.01
Y1.2	0.01	-0.04	0.04	0.02	0.04	0.10
Y1.3	0.03	0.00	-0.04	-0.08	-0.08	0.01
Y1.4	-0.01	-0.07	0.03	-0.13	-0.07	-0.05
Y1.5	-0.08	-0.12	0.02	-0.06	-0.05	-0.11
Y1.6	-0.03	-0.02	0.03	-0.04	-0.01	0.00
Y1.7	-0.09	-0.10	0.03	-0.03	-0.02	-0.07
Y1.8	-0.02	-0.04	0.04	0.03	-0.04	-0.06
X1.1	-0.01	0.04	-0.01	0.06	-0.05	-0.07

X1.2	-0.02	0.09	-0.01	0.10	-0.01	-0.04
X1.3	-0.06	0.00	-0.06	0.03	0.04	0.00
X1.4	-0.06	-0.01	-0.03	0.03	-0.02	-0.08
X1.5	-0.01	0.06	0.05	-0.02	-0.08	-0.06
X1.6	-0.04	0.04	-0.03	-0.01	-0.02	-0.06
X1.7	0.01	0.04	0.07	0.01	-0.01	-0.04
X1.8	0.02	0.06	0.01	0.07	-0.02	-0.03
X1.9	-0.01	0.04	-0.01	0.02	0.03	-0.02
X1.10	0.03	0.01	0.00	0.02	0.00	0.01
X1.11	0.00	0.02	-0.04	0.04	-0.01	-0.06
X1.12	-0.02	0.01	-0.06	0.00	-0.06	-0.07
X1.13	0.00	0.02	0.02	0.05	-0.06	-0.04
X1.14	0.05	0.09	0.05	0.02	0.09	-0.03
X2.1	-0.07	-0.02	0.06	-0.05	0.05	0.04
X2.2	-0.05	-0.02	0.03	-0.01	0.12	0.08
X2.3	0.04	0.06	0.04	0.07	0.03	0.03
X2.4	-0.06	-0.03	0.01	0.03	-0.01	0.02
X2.5	-0.02	-0.06	0.00	0.03	0.01	-0.01
X2.6	-0.06	-0.11	0.02	0.04	-0.02	0.01
X2.7	-0.05	-0.06	0.01	-0.04	0.07	-0.01
X2.8	0.07	0.01	0.11	0.20	0.00	0.05
X2.9	-0.08	-0.11	-0.02	-0.01	0.03	0.01
X2.10	-0.09	-0.14	-0.01	0.01	-0.03	-0.02
X2.11	-0.10	-0.11	-0.01	0.07	0.02	-0.02
X2.12	-0.04	-0.02	0.01	0.09	0.02	0.06
X2.13	-0.05	-0.07	0.09	0.02	0.03	0.04
X2.14	-0.01	0.00	0.09	0.04	0.06	-0.02

Fitted Residuals

	X3.7	X3.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
X3.7	0.00					
X3.8	0.02	0.00				
Y1.1	0.01	-0.02	0.00			
Y1.2	0.00	0.01	0.08	0.00		
Y1.3	-0.02	0.21	0.02	0.09	0.00	
Y1.4	-0.06	0.00	0.00	-0.03	-0.04	0.00
Y1.5	-0.03	-0.06	0.01	-0.04	0.00	0.02
Y1.6	-0.04	-0.07	-0.02	0.00	-0.04	0.01
Y1.7	-0.05	-0.08	0.00	0.01	0.05	-0.01
Y1.8	0.01	0.05	-0.04	-0.01	-0.01	-0.02
X1.1	-0.02	0.11	0.03	0.01	0.06	0.01
X1.2	-0.03	0.03	-0.03	-0.03	0.03	-0.07
X1.3	0.03	0.03	-0.05	-0.11	0.03	-0.09
X1.4	-0.02	0.01	-0.12	0.04	0.06	0.01
X1.5	0.05	0.04	0.11	0.00	0.09	0.03
X1.6	0.01	0.05	0.01	0.04	0.09	-0.01
X1.7	0.05	0.02	0.03	-0.01	0.04	0.12
X1.8	0.01	0.08	-0.10	-0.01	0.01	0.01
X1.9	0.00	0.02	-0.01	0.03	0.04	0.00
X1.10	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.04	0.03
X1.11	0.01	-0.03	0.01	-0.07	0.05	-0.04
X1.12	-0.03	-0.02	-0.01	-0.01	0.04	0.02
X1.13	0.00	0.00	0.03	0.17	0.09	0.04
X1.14	-0.01	0.05	0.03	0.05	0.06	0.01

X2.1	-0.02	0.03	0.31	0.17	0.02	0.20
X2.2	0.05	0.00	0.12	0.23	0.10	0.16
X2.3	0.04	0.11	0.09	0.13	0.25	0.18
X2.4	-0.01	0.01	0.10	0.11	0.15	0.31
X2.5	0.00	-0.01	0.16	0.14	0.15	0.21
X2.6	-0.05	-0.02	0.11	0.19	0.14	0.19
X2.7	-0.04	-0.05	0.07	0.18	0.17	0.10
X2.8	0.10	0.05	0.26	0.04	0.08	0.11
X2.9	-0.05	-0.04	0.15	0.15	0.17	0.20
X2.10	-0.06	-0.02	0.21	0.15	0.17	0.20
X2.11	-0.06	-0.07	0.13	0.15	0.13	0.16
X2.12	-0.04	0.00	0.21	0.24	0.17	0.13
X2.13	0.01	-0.05	0.25	0.19	0.16	0.16
X2.14	-0.11	0.02	0.34	0.07	0.15	0.25

Fitted Residuals

	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	X1.1	X1.2
Y1.5	0.00					
Y1.6	0.00	0.00				
Y1.7	-0.01	0.01	0.00			
Y1.8	0.01	-0.01	0.01	0.00		
X1.1	0.03	0.04	-0.02	0.04	0.00	
X1.2	-0.02	0.00	-0.08	0.09	0.01	0.00
X1.3	-0.03	-0.05	-0.02	-0.01	0.01	0.05
X1.4	0.03	0.06	-0.07	0.05	-0.01	-0.03
X1.5	0.07	0.05	-0.04	0.01	0.03	0.03
X1.6	0.05	0.04	-0.03	0.05	-0.01	0.01
X1.7	0.08	0.10	0.03	0.09	-0.02	-0.02
X1.8	0.03	0.02	-0.04	-0.01	-0.01	0.02
X1.9	0.00	0.03	-0.04	0.03	0.00	-0.01
X1.10	0.04	0.08	-0.02	0.03	0.00	0.02
X1.11	0.08	0.02	-0.05	-0.01	-0.01	-0.03
X1.12	0.08	0.06	-0.02	0.06	-0.01	0.00
X1.13	0.09	0.08	0.00	0.05	0.00	-0.03
X1.14	0.05	0.07	-0.02	0.06	0.04	0.03
X2.1	0.05	0.16	0.10	0.11	0.05	0.07
X2.2	0.07	0.22	0.14	0.05	-0.03	0.01
X2.3	0.17	0.25	0.15	0.20	0.05	0.08
X2.4	0.21	0.20	0.13	0.18	0.02	0.00
X2.5	0.22	0.22	0.17	0.23	-0.02	-0.04
X2.6	0.17	0.25	0.19	0.26	0.02	0.02
X2.7	0.13	0.20	0.31	0.15	-0.03	-0.01
X2.8	0.21	0.18	0.14	0.26	0.08	0.09
X2.9	0.19	0.24	0.19	0.18	-0.07	0.03
X2.10	0.17	0.25	0.19	0.21	-0.07	-0.06
X2.11	0.15	0.18	0.14	0.19	-0.06	0.02
X2.12	0.11	0.22	0.17	0.14	-0.02	-0.05
X2.13	0.17	0.16	0.19	0.15	0.04	0.05
X2.14	0.24	0.28	0.22	0.23	0.07	0.06

Fitted Residuals

X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
------	------	------	------	------	------

X1.3	0.00					
X1.4	0.04	0.00				
X1.5	0.00	0.01	0.00			
X1.6	0.00	0.01	0.02	0.00		
X1.7	-0.04	0.02	0.08	-0.01	0.00	
X1.8	-0.06	0.04	-0.02	0.01	0.06	0.00
X1.9	0.01	0.00	-0.02	0.00	0.00	0.00
X1.10	0.00	0.01	-0.01	-0.02	0.01	-0.01
X1.11	0.01	0.03	0.00	0.01	0.06	0.02
X1.12	-0.03	0.01	-0.03	0.01	-0.03	-0.02
X1.13	-0.03	0.00	-0.01	0.01	-0.03	-0.01
X1.14	-0.02	-0.04	-0.01	-0.01	0.02	-0.02
X2.1	0.03	-0.02	0.05	0.01	0.05	0.04
X2.2	0.01	0.00	-0.01	0.04	0.01	0.01
X2.3	0.05	0.12	0.08	0.08	0.06	0.02
X2.4	-0.06	0.01	0.03	0.02	0.06	0.08
X2.5	-0.04	0.01	0.01	-0.01	0.10	0.04
X2.6	-0.02	0.01	0.01	0.00	0.11	0.03
X2.7	-0.10	-0.02	-0.05	-0.04	0.06	0.07
X2.8	-0.02	0.01	0.09	0.06	0.09	-0.03
X2.9	-0.05	-0.03	-0.01	0.00	0.05	-0.02
X2.10	-0.04	-0.12	-0.04	-0.08	0.04	-0.04
X2.11	-0.09	-0.10	-0.06	-0.06	0.04	-0.06
X2.12	-0.02	-0.06	-0.02	-0.02	0.03	-0.08
X2.13	0.04	0.01	0.03	0.03	0.06	0.01
X2.14	0.07	0.10	0.11	0.08	0.16	0.06

Fitted Residuals

	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
X1.9	0.00					
X1.10	0.01	0.00				
X1.11	-0.02	-0.01	0.00			
X1.12	0.00	0.00	0.03	0.00		
X1.13	0.01	-0.02	0.02	0.02	0.00	
X1.14	0.01	0.01	-0.05	-0.02	0.00	0.00
X2.1	0.04	0.02	-0.03	-0.01	0.03	0.04
X2.2	0.02	0.01	0.02	0.00	0.07	0.00
X2.3	0.07	0.04	0.12	0.05	0.08	0.08
X2.4	0.03	0.04	0.00	0.00	0.05	0.07
X2.5	-0.01	-0.01	0.04	0.00	-0.01	0.05
X2.6	0.05	0.01	0.01	0.03	0.07	0.06
X2.7	-0.04	0.01	-0.04	0.04	-0.03	0.06
X2.8	0.03	0.07	0.09	0.07	0.05	0.10
X2.9	-0.03	-0.03	-0.01	-0.02	-0.04	0.01
X2.10	-0.08	0.00	-0.09	-0.04	-0.09	-0.03
X2.11	-0.04	-0.05	-0.04	-0.04	-0.02	0.03
X2.12	-0.03	-0.04	-0.02	-0.05	0.00	0.02
X2.13	0.06	0.03	0.03	0.07	0.05	0.06
X2.14	0.06	0.08	0.05	0.03	0.04	0.15

Fitted Residuals

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
--	------	------	------	------	------	------

X2.1	0.00						
X2.2	0.08	0.00					
X2.3	-0.04	0.04	0.00				
X2.4	-0.04	-0.03	-0.03	0.00			
X2.5	-0.01	-0.02	0.00	0.02	0.00		
X2.6	-0.02	0.01	-0.04	0.02	0.01	0.00	
X2.7	-0.08	-0.06	0.01	-0.02	0.02	0.01	
X2.8	-0.07	-0.01	-0.03	-0.01	0.03	-0.02	
X2.9	0.01	0.04	0.03	0.01	0.00	0.00	
X2.10	0.01	-0.03	-0.04	0.00	0.00	0.00	
X2.11	0.01	-0.01	-0.02	0.01	-0.02	0.02	
X2.12	0.00	0.04	0.07	-0.02	-0.01	-0.02	
X2.13	0.06	-0.05	-0.02	-0.03	-0.01	-0.02	
X2.14	0.03	-0.04	0.08	-0.04	-0.01	0.02	

Fitted Residuals

	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
X2.7	0.00					
X2.8	-0.04	0.00				
X2.9	0.00	-0.05	0.00			
X2.10	0.03	0.00	0.00	0.00		
X2.11	0.00	0.06	-0.02	0.00	0.00	
X2.12	-0.01	-0.02	0.01	-0.03	0.02	0.00
X2.13	-0.03	-0.02	0.00	0.03	0.04	0.02
X2.14	0.05	0.07	-0.01	0.02	-0.06	0.00

Fitted Residuals

	X2.13	X2.14
X2.13	0.00	
X2.14	-0.02	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.14
Median Fitted Residual = 0.01
Largest Fitted Residual = 0.34

Stemleaf Plot

```

-12|891
-10|964422964
- 8|8886532866532
- 6|998876555543311199888665544333332222111000
- 4|98888777766554443332100988888776655544443333322211111
-
2|99998888888777777666666665444333333222111000009999999998887777766666+3
6
-
0|9999999998888888888777777666666665555555444444443333322222211111+3
6

```

0|1111122222222223334444444555556666666666777777788888888899999990000000+6
3

2|00000000111112222233333334444445555555566666667778888888999999999990000+5
5

4|00000011111222222333334555555667777888889999999001112233334444445556666+0
8

6|01111122222345555566788888890011112233344667888999

8|0001224444555677788889999002345788

10|11222244567891333344799

12|45711112699

14|1256888890223447889

16|01148899990001146788

18|13668900011667

20|123482234456668

22|06839

24|2467781388

26|37

28|

30|671

32|8

Standardized Residuals

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
X3.1	- -					
X3.2	3.11	- -				
X3.3	-1.11	0.16	- -			
X3.4	0.23	-0.76	1.63	- -		
X3.5	0.20	-0.76	-0.83	-1.26	- -	
X3.6	1.94	-0.38	-0.07	-0.17	1.05	- -
X3.7	-0.76	0.09	1.11	0.16	1.31	0.65
X3.8	0.22	1.03	-1.69	-1.08	-0.19	-0.02
Y1.1	0.72	0.02	1.97	-0.27	1.50	-0.20
Y1.2	0.27	-0.66	0.80	0.22	0.60	1.81
Y1.3	0.59	-0.07	-0.72	-1.18	-1.43	0.29
Y1.4	-0.14	-1.67	0.56	-2.21	-1.41	-1.03
Y1.5	-2.35	-3.50	0.49	-1.29	-1.25	-3.09
Y1.6	-0.95	-0.56	0.82	-0.71	-0.18	-0.05
Y1.7	-2.18	-2.31	0.55	-0.58	-0.38	-1.56
Y1.8	-0.38	-0.91	0.86	0.50	-0.88	-1.38
X1.1	-0.38	1.07	-0.14	1.22	-1.07	-1.86
X1.2	-0.45	2.22	-0.33	1.92	-0.18	-0.89
X1.3	-1.39	0.00	-1.38	0.56	0.84	-0.10
X1.4	-1.51	-0.13	-0.60	0.44	-0.32	-1.94
X1.5	-0.26	1.43	1.21	-0.38	-1.56	-1.41
X1.6	-1.32	1.27	-0.77	-0.23	-0.55	-1.83
X1.7	0.24	0.92	1.57	0.23	-0.14	-0.92
X1.8	0.51	1.52	0.29	1.21	-0.33	-0.71
X1.9	-0.22	1.21	-0.19	0.50	0.74	-0.57
X1.10	0.96	0.33	0.03	0.49	-0.11	0.30
X1.11	-0.10	0.58	-0.82	0.71	-0.16	-1.41
X1.12	-0.66	0.34	-1.53	-0.05	-1.28	-1.90

X1.13	-0.07	0.65	0.55	1.01	-1.33	-1.15
X1.14	1.23	2.24	1.24	0.45	1.94	-0.86
X2.1	-1.33	-0.33	1.05	-0.72	0.87	0.79
X2.2	-0.94	-0.33	0.56	-0.16	2.11	1.58
X2.3	0.71	1.17	0.89	1.10	0.50	0.67
X2.4	-1.30	-0.66	0.18	0.55	-0.21	0.35
X2.5	-0.65	-1.82	-0.12	0.53	0.28	-0.16
X2.6	-1.53	-2.98	0.41	0.71	-0.40	0.26
X2.7	-1.09	-1.33	0.30	-0.62	1.42	-0.27
X2.8	1.34	0.25	2.21	3.21	0.01	0.93
X2.9	-2.42	-3.08	-0.58	-0.11	0.70	0.22
X2.10	-2.02	-3.18	-0.25	0.12	-0.57	-0.42
X2.11	-2.67	-2.88	-0.15	1.21	0.42	-0.48
X2.12	-1.01	-0.44	0.17	1.50	0.30	1.29
X2.13	-1.34	-2.04	2.22	0.50	0.67	1.09
X2.14	-0.10	-0.06	1.57	0.56	1.02	-0.42

Standardized Residuals

	X3.7	X3.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
X3.7	- -					
X3.8	0.81	- -				
Y1.1	0.28	-0.29	- -			
Y1.2	-0.06	0.15	1.46	- -		
Y1.3	-0.39	3.68	0.51	1.75	- -	
Y1.4	-1.46	-0.04	-0.11	-0.64	-1.02	- -
Y1.5	-1.03	-1.37	0.52	-1.75	-0.09	1.11
Y1.6	-1.30	-1.57	-0.88	0.13	-1.54	0.73
Y1.7	-1.31	-1.46	-0.04	0.27	1.54	-0.23
Y1.8	0.38	0.99	-1.09	-0.26	-0.30	-0.84
X1.1	-0.66	2.39	0.52	0.19	1.06	0.18
X1.2	-0.83	0.56	-0.57	-0.51	0.54	-1.30
X1.3	0.73	0.49	-0.87	-1.85	0.45	-1.71
X1.4	-0.53	0.21	-1.67	0.55	0.93	0.14
X1.5	1.29	0.75	1.86	-0.04	1.65	0.63
X1.6	0.33	1.35	0.11	0.67	1.73	-0.31
X1.7	1.24	0.43	0.49	-0.19	0.72	2.20
X1.8	0.31	1.60	-1.60	-0.17	0.20	0.23
X1.9	0.01	0.46	-0.09	0.59	0.73	0.03
X1.10	-0.71	0.40	0.02	-0.32	0.76	0.66
X1.11	0.22	-0.56	0.09	-1.11	0.80	-0.79
X1.12	-0.86	-0.33	-0.19	-0.12	0.73	0.37
X1.13	-0.07	-0.11	0.57	2.81	1.54	0.73
X1.14	-0.39	1.02	0.46	0.85	0.97	0.14
X2.1	-0.37	0.48	4.35	2.45	0.37	3.16
X2.2	0.97	-0.02	1.77	3.44	1.55	2.64
X2.3	0.91	1.92	1.33	1.97	4.07	3.04
X2.4	-0.35	0.12	1.58	1.68	2.58	5.47
X2.5	0.14	-0.28	2.80	2.48	2.89	4.30
X2.6	-1.43	-0.52	1.89	3.13	2.45	3.64
X2.7	-0.95	-0.84	1.08	2.81	2.84	1.82
X2.8	2.21	0.78	3.85	0.52	1.23	1.87
X2.9	-1.35	-0.84	2.60	2.51	3.09	4.01
X2.10	-1.52	-0.37	3.08	2.14	2.61	3.29
X2.11	-1.64	-1.35	2.16	2.51	2.30	3.00

X2.12	-1.05	-0.08	3.23	3.73	2.80	2.32
X2.13	0.21	-1.24	4.79	3.63	3.19	3.55
X2.14	-2.14	0.38	4.45	0.96	2.09	3.69

Standardized Residuals

	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	X1.1	X1.2
Y1.5	- -					
Y1.6	0.35	- -				
Y1.7	-0.63	0.39	- -			
Y1.8	1.02	-0.43	0.28	- -		
X1.1	0.71	0.80	-0.29	0.78	- -	
X1.2	-0.42	0.04	-1.66	1.85	0.29	- -
X1.3	-0.71	-0.91	-0.29	-0.15	0.49	1.35
X1.4	0.67	1.19	-1.14	0.87	-0.58	-1.34
X1.5	1.43	0.96	-0.74	0.10	1.27	1.01
X1.6	1.29	0.89	-0.62	1.17	-0.45	0.72
X1.7	1.72	1.95	0.53	1.65	-0.86	-0.69
X1.8	0.62	0.47	-0.81	-0.24	-0.35	0.61
X1.9	-0.07	0.61	-0.78	0.66	-0.17	-0.76
X1.10	0.86	1.76	-0.37	0.68	-0.02	1.38
X1.11	1.76	0.41	-0.98	-0.09	-0.60	-0.97
X1.12	1.73	1.19	-0.34	1.08	-0.35	-0.18
X1.13	2.08	1.76	0.01	0.99	0.02	-1.37
X1.14	1.12	1.44	-0.42	1.26	1.91	1.28
X2.1	0.97	2.78	1.67	1.75	0.77	1.28
X2.2	1.25	3.96	2.31	0.81	-0.47	0.16
X2.3	3.26	4.61	2.58	3.43	0.82	1.45
X2.4	4.26	3.98	2.37	3.31	0.44	-0.08
X2.5	5.14	5.00	3.54	4.92	-0.45	-0.92
X2.6	3.75	5.34	3.71	5.10	0.55	0.44
X2.7	2.61	3.96	5.63	2.73	-0.49	-0.28
X2.8	4.00	3.25	2.38	4.39	1.36	1.62
X2.9	4.33	5.51	3.85	3.78	-1.79	0.62
X2.10	3.30	4.69	3.18	3.72	-1.53	-1.08
X2.11	3.18	3.79	2.68	3.74	-1.25	0.47
X2.12	2.30	4.30	3.04	2.64	-0.49	-0.98
X2.13	4.26	3.86	4.14	3.27	1.04	1.12
X2.14	4.05	4.55	3.33	3.45	1.11	0.89

Standardized Residuals

	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
X1.3	- -					
X1.4	1.29	- -				
X1.5	-0.02	0.30	- -			
X1.6	0.15	0.66	0.95	- -		
X1.7	-1.00	0.68	1.96	-0.62	- -	
X1.8	-1.45	1.37	-0.56	0.48	1.58	- -
X1.9	0.46	-0.14	-1.27	-0.43	-0.20	-0.20
X1.10	0.08	0.78	-0.45	-1.96	0.46	-0.55
X1.11	0.28	1.22	0.08	0.31	1.58	0.48
X1.12	-1.06	0.29	-1.24	0.75	-0.96	-0.72
X1.13	-1.19	-0.26	-0.26	1.15	-1.19	-0.52

X1.14	-0.57	-1.79	-0.49	-0.47	0.62	-0.67
X2.1	0.42	-0.24	0.91	0.28	0.82	0.74
X2.2	0.16	0.03	-0.21	0.70	0.20	0.23
X2.3	0.87	1.96	1.51	1.55	1.08	0.39
X2.4	-1.01	0.17	0.53	0.50	1.14	1.58
X2.5	-0.87	0.27	0.13	-0.43	2.01	0.87
X2.6	-0.41	0.19	0.13	0.04	2.04	0.59
X2.7	-1.77	-0.31	-0.94	-0.80	1.04	1.33
X2.8	-0.35	0.13	1.60	1.12	1.61	-0.45
X2.9	-0.95	-0.78	-0.23	-0.11	1.04	-0.36
X2.10	-0.72	-2.23	-0.64	-1.86	0.66	-0.73
X2.11	-1.81	-1.98	-1.19	-1.48	0.78	-1.24
X2.12	-0.44	-1.09	-0.32	-0.51	0.51	-1.42
X2.13	0.80	0.14	0.74	0.87	1.43	0.14
X2.14	1.01	1.44	1.78	1.35	2.47	0.87

Standardized Residuals

	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
X1.9	- -					
X1.10	1.07	- -				
X1.11	-1.30	-0.26	- -			
X1.12	-0.08	0.24	1.49	- -		
X1.13	0.57	-1.57	1.06	1.49	- -	
X1.14	1.02	0.41	-1.88	-1.12	-0.05	- -
X2.1	0.71	0.38	-0.47	-0.21	0.59	0.75
X2.2	0.37	0.17	0.37	-0.06	1.32	-0.05
X2.3	1.32	0.76	2.11	0.86	1.54	1.45
X2.4	0.64	0.81	0.08	0.02	1.00	1.25
X2.5	-0.31	-0.27	0.90	0.05	-0.40	1.33
X2.6	1.33	0.23	0.22	0.63	1.64	1.38
X2.7	-0.74	0.27	-0.68	0.65	-0.63	1.19
X2.8	0.55	1.34	1.49	1.25	0.90	1.80
X2.9	-0.84	-0.77	-0.31	-0.41	-1.06	0.24
X2.10	-1.84	0.00	-1.62	-0.82	-1.87	-0.58
X2.11	-0.99	-1.09	-0.79	-0.80	-0.36	0.64
X2.12	-0.73	-0.93	-0.36	-0.93	0.09	0.40
X2.13	1.59	0.71	0.64	1.53	1.27	1.30
X2.14	0.99	1.26	0.80	0.40	0.70	2.38

Standardized Residuals

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	- -					
X2.2	1.64	- -				
X2.3	-0.79	0.84	- -			
X2.4	-1.08	-0.69	-0.76	- -		
X2.5	-0.41	-0.97	-0.16	1.06	- -	
X2.6	-0.60	0.33	-1.42	0.74	0.95	- -
X2.7	-1.89	-1.31	0.24	-0.55	0.93	0.30
X2.8	-1.48	-0.26	-0.75	-0.14	1.32	-0.60
X2.9	0.64	1.77	1.16	0.51	-0.06	-0.01
X2.10	0.46	-0.89	-1.10	0.06	0.09	-0.12
X2.11	0.42	-0.40	-0.63	0.44	-1.24	1.30

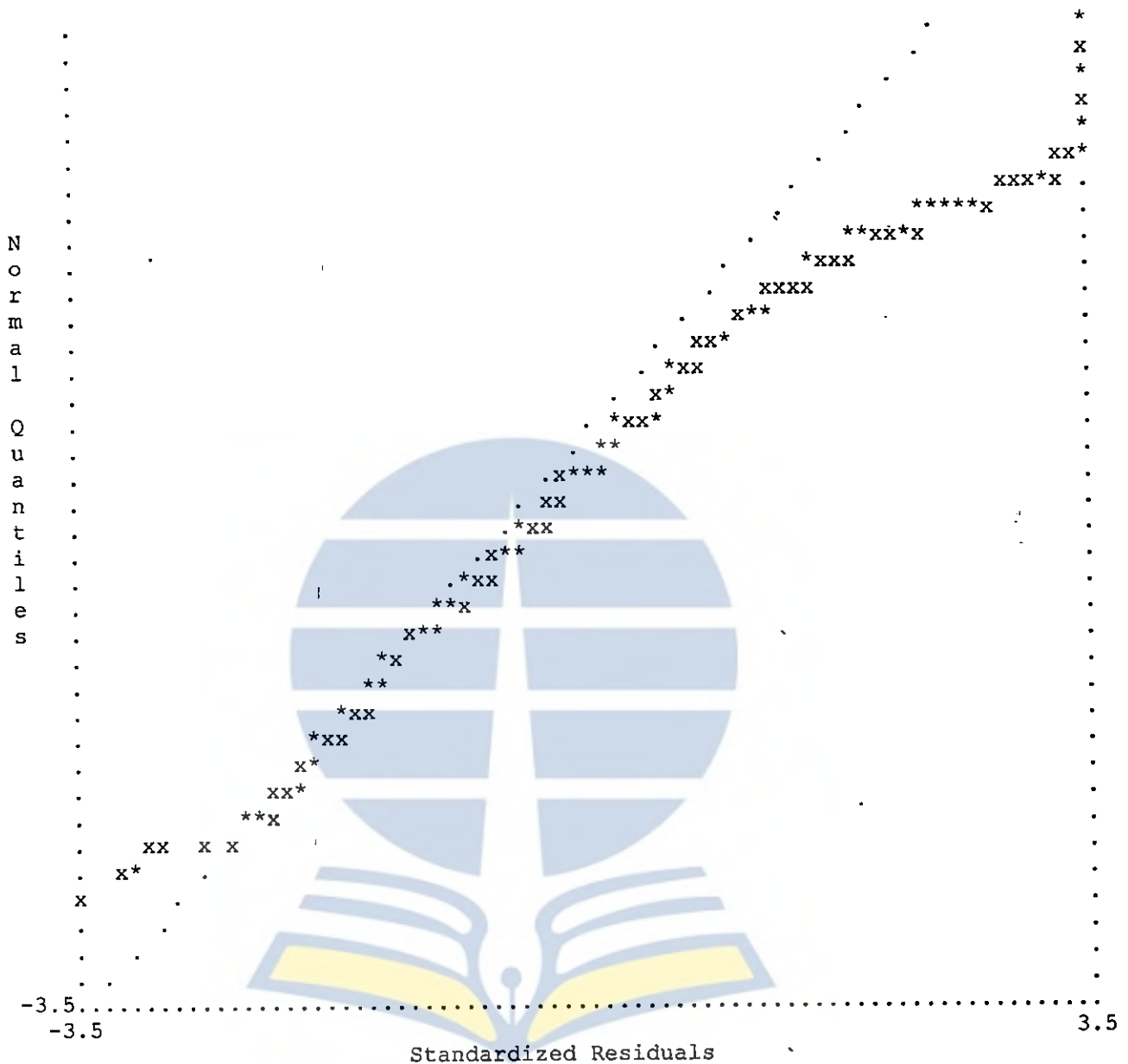
2|00000001111122222223333444444
 2|55556666666778888889
 3|00011112222222333333444
 3|5566777777888889
 4|000000113333334
 4|556789
 5|0113
 5|556

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for	Y1.5 and	X3.2	-3.50
Residual for	Y1.5 and	X3.6	-3.09
Residual for	X2.6 and	X3.2	-2.98
Residual for	X2.9 and	X3.2	-3.08
Residual for	X2.10 and	X3.2	-3.18
Residual for	X2.11 and	X3.1	-2.67
Residual for	X2.11 and	X3.2	-2.88

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for	X3.2 and	X3.1	3.11
Residual for	Y1.3 and	X3.8	3.68
Residual for	X1.13 and	Y1.2	2.81
Residual for	X2.1 and	Y1.1	4.35
Residual for	X2.1 and	Y1.4	3.16
Residual for	X2.1 and	Y1.6	2.78
Residual for	X2.2 and	Y1.2	3.44
Residual for	X2.2 and	Y1.4	2.64
Residual for	X2.2 and	Y1.6	3.96
Residual for	X2.3 and	Y1.3	4.07
Residual for	X2.3 and	Y1.4	3.04
Residual for	X2.3 and	Y1.5	3.26
Residual for	X2.3 and	Y1.6	4.61
Residual for	X2.3 and	Y1.7	2.58
Residual for	X2.3 and	Y1.8	3.43
Residual for	X2.4 and	Y1.3	2.58
Residual for	X2.4 and	Y1.4	5.47
Residual for	X2.4 and	Y1.5	4.26
Residual for	X2.4 and	Y1.6	3.98
Residual for	X2.4 and	Y1.8	3.31
Residual for	X2.5 and	Y1.1	2.80
Residual for	X2.5 and	Y1.3	2.89
Residual for	X2.5 and	Y1.4	4.30
Residual for	X2.5 and	Y1.5	5.14
Residual for	X2.5 and	Y1.6	5.00
Residual for	X2.5 and	Y1.7	3.54
Residual for	X2.5 and	Y1.8	4.92
Residual for	X2.6 and	Y1.2	3.13
Residual for	X2.6 and	Y1.4	3.64
Residual for	X2.6 and	Y1.5	3.75
Residual for	X2.6 and	Y1.6	5.34
Residual for	X2.6 and	Y1.7	3.71
Residual for	X2.6 and	Y1.8	5.10
Residual for	X2.7 and	Y1.2	2.81
Residual for	X2.7 and	Y1.3	2.84
Residual for	X2.7 and	Y1.5	2.61
Residual for	X2.7 and	Y1.6	3.96
Residual for	X2.7 and	Y1.7	5.63
Residual for	X2.7 and	Y1.8	2.73



The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Mot_Kerj	Kinerja	55.6	-0.65
Kinerja	Ling_Ker	61.0	0.67

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
Kinerja	Mot_Kerj	55.6	-0.43
X3.2	X3.1	9.7	0.10
Y1.3	X3.8	20.8	0.22
X1.1	X3.8	9.7	0.10
X1.2	Y1.8	13.0	0.10
X1.4	Y1.1	10.5	-0.12
X1.11	Y1.5	10.8	0.08
X1.13	Y1.2	17.6	0.14

X2.1	Y1.1	14.0	0.20
X2.4	Y1.4	13.5	0.14
X2.7	Y1.7	22.5	0.18
X2.10	X1.10	12.9	0.08
X2.13	Y1.1	8.7	0.11
X2.14	X3.7	9.9	-0.13

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
X3.1	0.72	--
X3.2	0.61	--
X3.3	0.52	--
X3.4	0.52	--
X3.5	0.47	--
X3.6	0.75	--
X3.7	0.62	--
X3.8	0.60	--
Y1.1	--	0.55
Y1.2	--	0.40
Y1.3	--	0.54
Y1.4	--	0.63
Y1.5	--	0.75
Y1.6	--	0.73
Y1.7	--	0.65
Y1.8	--	0.72

LAMBDA-X

	<u>Pelatiha</u>	<u>Ling_Ker</u>
X1.1	0.83	--
X1.2	0.68	--
X1.3	0.39	--
X1.4	0.95	--
X1.5	0.50	--
X1.6	0.76	--
X1.7	0.43	--
X1.8	0.55	--
X1.9	0.85	--
X1.10	0.84	--
X1.11	0.72	--
X1.12	0.83	--
X1.13	0.80	--
X1.14	0.76	--
X2.1	--	0.59
X2.2	--	0.47
X2.3	--	0.46
X2.4	--	0.62
X2.5	--	0.76
X2.6	--	0.75

X2.7	--	0.51
X2.8	--	0.62
X2.9	--	0.79
X2.10	--	0.86
X2.11	--	0.72
X2.12	--	0.68
X2.13	--	0.52
X2.14	--	0.65

BETA

	Mot_Kerj	Kinerja
	-----	-----
Mot_Kerj	--	--
Kinerja	0.58	--

GAMMA

	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----
Mot_Kerj	0.55	0.45
Kinerja	--	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Mot_Kerj	Kinerja	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----	-----	-----
Mot_Kerj	1.00			
Kinerja	0.58	1.00		
Pelatiha	0.67	0.39	1.00	
Ling_Ker	0.59	0.35	0.25	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Mot_Kerj	Kinerja
-----	-----
0.36	0.66

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----
Mot_Kerj	0.55	0.45
Kinerja	0.32	0.26

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Mot_Kerj	Kinerja
	-----	-----
X3.1	0.76	--
X3.2	0.69	--

X3.3	0.59	--
X3.4	0.49	--
X3.5	0.51	--
X3.6	0.77	--
X3.7	0.72	--
X3.8	0.60	--
Y1.1	--	0.53
Y1.2	--	0.39
Y1.3	--	0.56
Y1.4	--	0.67
Y1.5	--	0.86
Y1.6	--	0.82
Y1.7	--	0.70
Y1.8	--	0.76

LAMBDA-X

	<u>Pelatiha</u>	<u>Ling_Ker</u>
X1.1	0.86	--
X1.2	0.75	--
X1.3	0.44	--
X1.4	0.86	--
X1.5	0.57	--
X1.6	0.87	--
X1.7	0.48	--
X1.8	0.61	--
X1.9	0.91	--
X1.10	0.88	--
X1.11	0.74	--
X1.12	0.84	--
X1.13	0.86	--
X1.14	0.80	--
X2.1	--	0.58
X2.2	--	0.49
X2.3	--	0.49
X2.4	--	0.66
X2.5	--	0.86
X2.6	--	0.81
X2.7	--	0.55
X2.8	--	0.62
X2.9	--	0.87
X2.10	--	0.82
X2.11	--	0.78
X2.12	--	0.71
X2.13	--	0.67
X2.14	--	0.59

BETA

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
Mot_Kerj	--	--
Kinerja	0.58	--

GAMMA

	<u>Pelatiha</u>	<u>Ling_Ker</u>
Mot_Kerj	0.55	0.45
Kinerja	--	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>	<u>Pelatiha</u>	<u>Ling_Ker</u>
Mot_Kerj	1.00			
Kinerja	0.58	1.00		
Pelatiha	0.67	0.39	1.00	
Ling_Ker	0.59	0.35	0.25	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>				
0.36	0.66				
THETA-EPS					
<u>X3.1</u>	<u>X3.2</u>	<u>X3.3</u>	<u>X3.4</u>	<u>X3.5</u>	<u>X3.6</u>
0.42	0.53	0.65	0.76	0.74	0.41
THETA-EPS					
<u>X3.7</u>	<u>X3.8</u>	<u>Y1.1</u>	<u>Y1.2</u>	<u>Y1.3</u>	<u>Y1.4</u>
0.48	0.64	0.71	0.84	0.69	0.56
THETA-EPS					
<u>Y1.5</u>	<u>Y1.6</u>	<u>Y1.7</u>	<u>Y1.8</u>		
0.27	0.33	0.51	0.42		
THETA-DELTA					
<u>X1.1</u>	<u>X1.2</u>	<u>X1.3</u>	<u>X1.4</u>	<u>X1.5</u>	<u>X1.6</u>
0.27	0.44	0.80	0.25	0.68	0.24
THETA-DELTA					
<u>X1.7</u>	<u>X1.8</u>	<u>X1.9</u>	<u>X1.10</u>	<u>X1.11</u>	<u>X1.12</u>
0.77	0.62	0.17	0.23	0.46	0.29
THETA-DELTA					
<u>X1.13</u>	<u>X1.14</u>	<u>X2.1</u>	<u>X2.2</u>	<u>X2.3</u>	<u>X2.4</u>

	0.27	0.37	0.67	0.76	0.76	0.57
THETA-DELTA						
	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.26	0.34	0.69	0.62	0.24	0.33
THETA-DELTA						
	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14		
	-----	-----	-----	-----		
	0.39	0.50	0.55	0.66		

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----
Mot_Kerj	0.55	0.45
Kinerja	0.32	0.26

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----
Mot_Kerj	0.55	0.45
	(0.07)	(0.06)
	8.07	7.00
Kinerja	0.32	0.26
	(0.06)	(0.05)
	5.17	4.85

Indirect Effects of KSI on ETA

	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----
Mot_Kerj	- -	- -
Kinerja	0.32	0.26
	(0.06)	(0.05)
	5.17	4.85

Total Effects of ETA on ETA

	Mot_Kerj	Kinerja
	-----	-----
Mot_Kerj	- -	- -

Kinerja	0.58	--
	(0.10)	
	5.73	

Largest Eigenvalue of $B \cdot B'$ (Stability Index) is 0.341

Total Effects of ETA on Y

	Mot_Kerj -----	Kinerja -----
X3.1	0.72	--
X3.2	0.61 (0.06) 9.72	--
X3.3	0.52 (0.06) 8.28	--
X3.4	0.52 (0.08) 6.74	--
X3.5	0.47 (0.07) 7.08	--
X3.6	0.75 (0.07) 10.97	--
X3.7	0.62 (0.06) 10.19	--
X3.8	0.60 (0.07) 8.37	--
Y1.1	0.32 (0.06) 5.73	0.55
Y1.2	0.23 (0.05) 4.63	0.40 (0.08) 4.75
Y1.3	0.32 (0.05) 5.87	0.54 (0.09) 6.13
Y1.4	0.37	0.63

	(0.06)	(0.09)
	6.52	6.89
Y1.5	0.44	0.75
	(0.06)	(0.10)
	7.34	7.84
Y1.6	0.42	0.73
	(0.06)	(0.09)
	7.20	7.69
Y1.7	0.38	0.65
	(0.06)	(0.09)
	6.70	7.10
Y1.8	0.42	0.72
	(0.06)	(0.10)
	6.98	7.43

Indirect Effects of ETA on Y

	Mot_Kerj	Kinerja
X3.1	--	--
X3.2	--	--
X3.3	--	--
X3.4	--	--
X3.5	--	--
X3.6	--	--
X3.7	--	--
X3.8	--	--
Y1.1	0.32	--
	(0.06)	
	5.73	
Y1.2	0.23	--
	(0.05)	
	4.63	
Y1.3	0.32	--
	(0.05)	
	5.87	
Y1.4	0.37	--

	(0.06)	
	6.52	
Y1.5	0.44	--
	(0.06)	
	7.34	
Y1.6	0.42	--
	(0.06)	
	7.20	
Y1.7	0.38	--
	(0.06)	
	6.70	
Y1.8	0.42	--
	(0.06)	
	6.98	

Total Effects of KSI on Y

	Pelatiha	Ling_Ker
	-----	-----
X3.1	0.40	0.32
	(0.05)	(0.05)
	8.07	7.00
X3.2	0.34	0.27
	(0.04)	(0.04)
	7.54	6.65
X3.3	0.29	0.24
	(0.04)	(0.04)
	6.80	6.12
X3.4	0.29	0.23
	(0.05)	(0.04)
	5.87	5.42
X3.5	0.26	0.21
	(0.04)	(0.04)
	6.08	5.58
X3.6	0.41	0.34
	(0.05)	(0.05)
	8.09	7.01
X3.7	0.34	0.28
	(0.04)	(0.04)
	7.75	6.79
X3.8	0.33	0.27
	(0.05)	(0.04)

	6.85	6.16
Y1.1	0.18 (0.03) 5.17	0.15 (0.03) 4.85
Y1.2	0.13 (0.03) 4.31	0.10 (0.03) 4.12
Y1.3	0.18 (0.03) 5.27	0.14 (0.03) 4.93
Y1.4	0.20 (0.04) 5.72	0.16 (0.03) 5.30
Y1.5	0.24 (0.04) 6.25	0.20 (0.03) 5.71
Y1.6	0.23 (0.04) 6.16	0.19 (0.03) 5.65
Y1.7	0.21 (0.04) 5.84	0.17 (0.03) 5.40
Y1.8	0.23 (0.04) 6.02	0.19 (0.03) 5.54

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	Pelatiha -----	Ling_Ker -----
Mot_Kerj	0.55	0.45
Kinerja	0.32	0.26

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	Pelatiha -----	Ling_Ker -----
Mot_Kerj	- -	- -
Kinerja	0.32	0.26

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
Mot_Kerj	- -	- -
Kinerja	0.58	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
X3.1	0.72	- -
X3.2	0.61	- -
X3.3	0.52	- -
X3.4	0.52	- -
X3.5	0.47	- -
X3.6	0.75	- -
X3.7	0.62	- -
X3.8	0.60	- -
Y1.1	0.32	0.55
Y1.2	0.23	0.40
Y1.3	0.32	0.54
Y1.4	0.37	0.63
Y1.5	0.44	0.75
Y1.6	0.42	0.73
Y1.7	0.38	0.65
Y1.8	0.42	0.72

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
X3.1	0.76	- -
X3.2	0.69	- -
X3.3	0.59	- -
X3.4	0.49	- -
X3.5	0.51	- -
X3.6	0.77	- -
X3.7	0.72	- -
X3.8	0.60	- -
Y1.1	0.31	0.53
Y1.2	0.23	0.39
Y1.3	0.32	0.56
Y1.4	0.39	0.67
Y1.5	0.50	0.86
Y1.6	0.48	0.82
Y1.7	0.41	0.70
Y1.8	0.45	0.76

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
X3.1	- -	- -
X3.2	- -	- -
X3.3	- -	- -
X3.4	- -	- -

X3.5	--	--
X3.6	--	--
X3.7	--	--
X3.8	--	--
Y1.1	0.32	--
Y1.2	0.23	--
Y1.3	0.32	--
Y1.4	0.37	--
Y1.5	0.44	--
Y1.6	0.42	--
Y1.7	0.38	--
Y1.8	0.42	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	<u>Mot_Kerj</u>	<u>Kinerja</u>
X3.1	--	--
X3.2	--	--
X3.3	--	--
X3.4	--	--
X3.5	--	--
X3.6	--	--
X3.7	--	--
X3.8	--	--
Y1.1	0.31	--
Y1.2	0.23	--
Y1.3	0.32	--
Y1.4	0.39	--
Y1.5	0.50	--
Y1.6	0.48	--
Y1.7	0.41	--
Y1.8	0.45	--

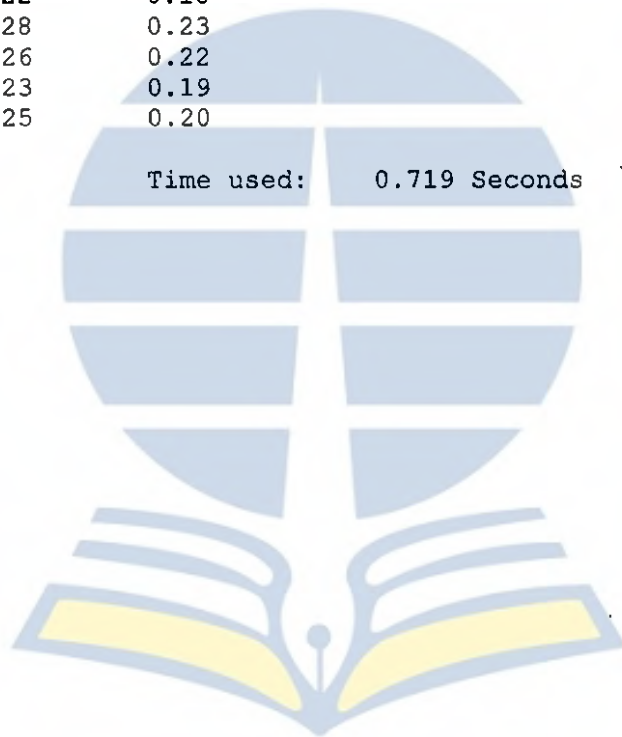
Standardized Total Effects of KSI on Y

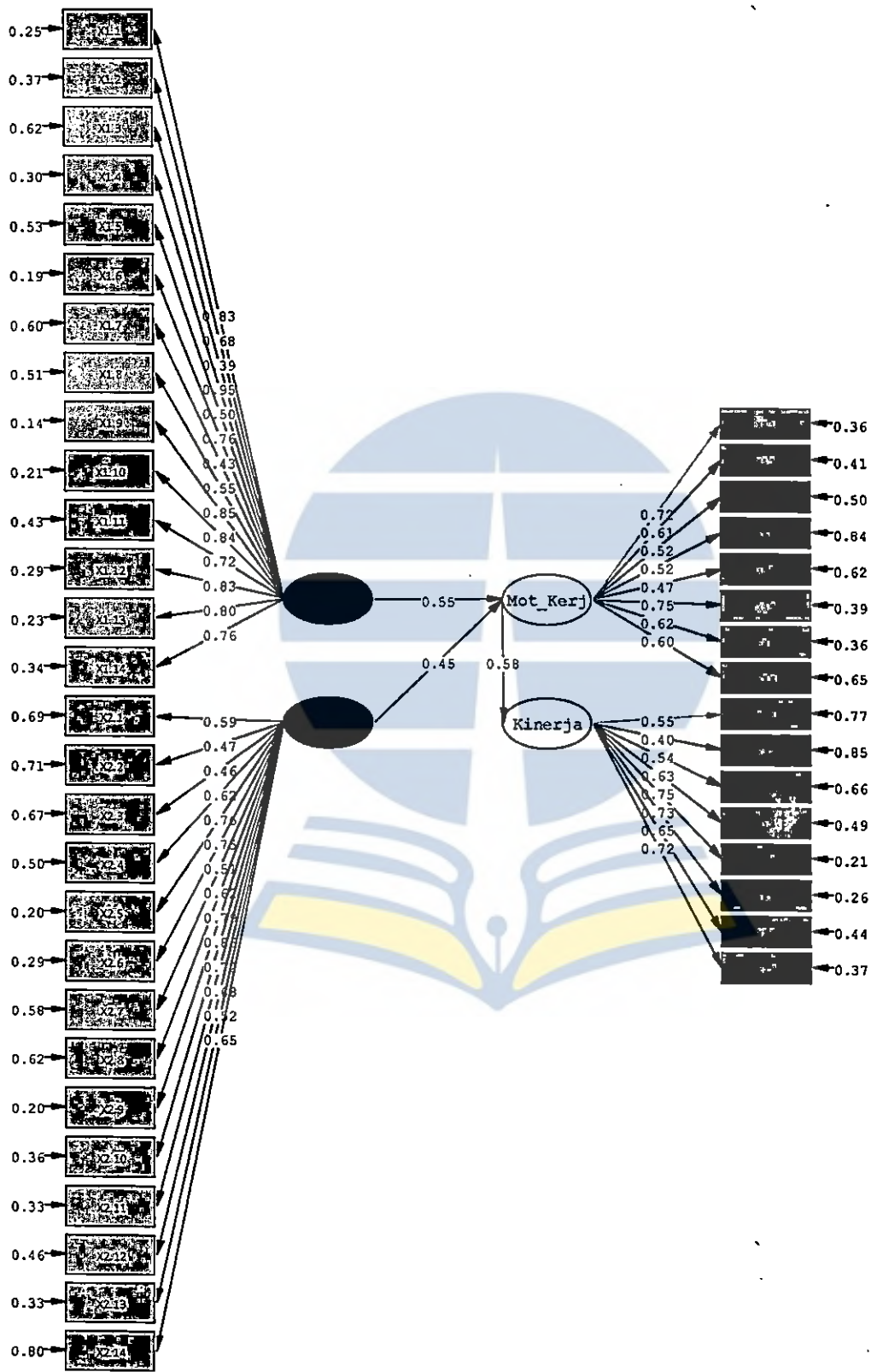
	<u>Pelatiha</u>	<u>Ling_Ker</u>
X3.1	0.40	0.32
X3.2	0.34	0.27
X3.3	0.29	0.24
X3.4	0.29	0.23
X3.5	0.26	0.21
X3.6	0.41	0.34
X3.7	0.34	0.28
X3.8	0.33	0.27
Y1.1	0.18	0.15
Y1.2	0.13	0.10
Y1.3	0.18	0.14
Y1.4	0.20	0.16
Y1.5	0.24	0.20
Y1.6	0.23	0.19
Y1.7	0.21	0.17
Y1.8	0.23	0.19

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

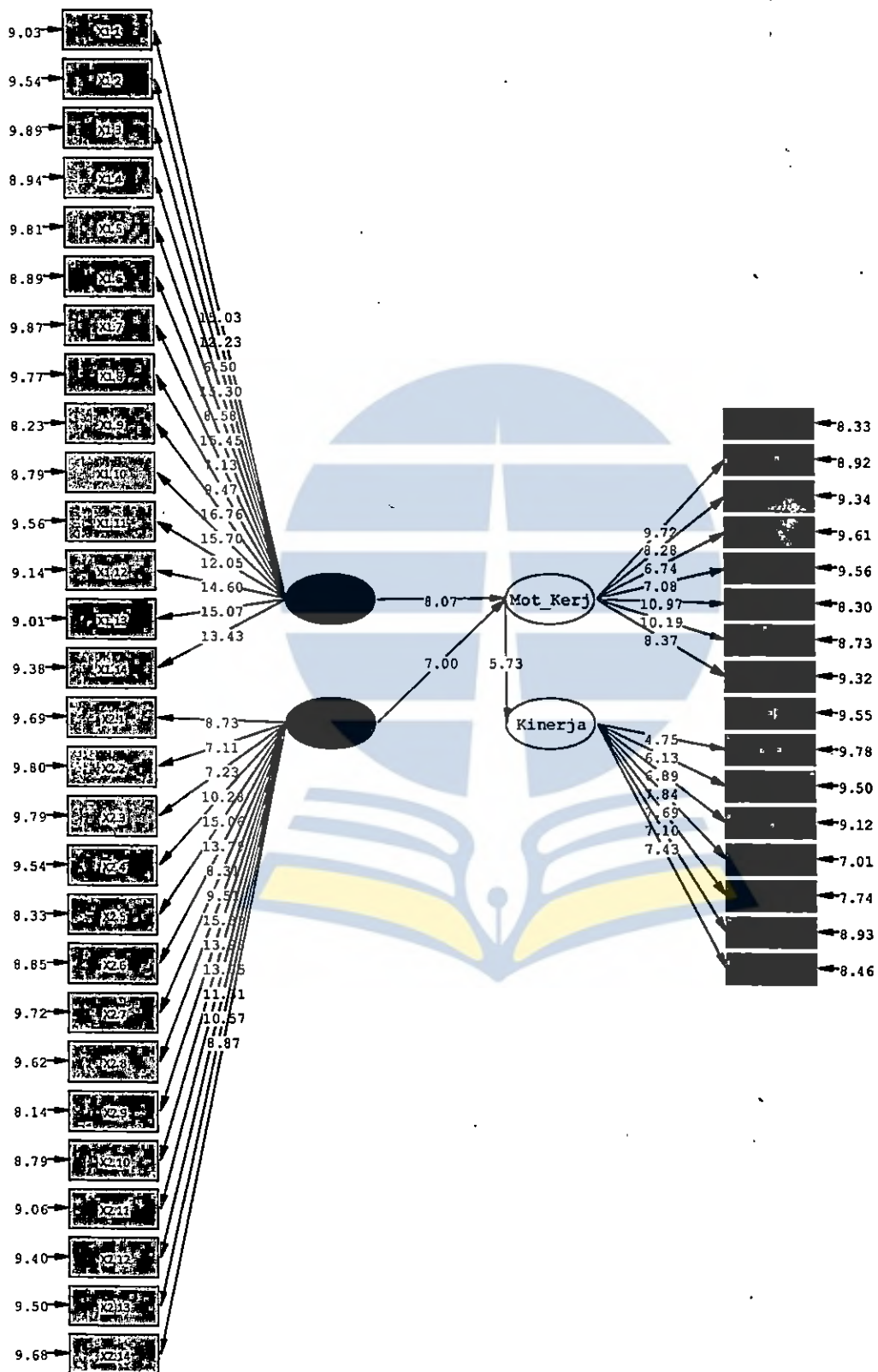
	<u>Pelatiha</u>	<u>Ling_Ker</u>
X3.1	0.42	0.35
X3.2	0.38	0.31
X3.3	0.33	0.27
X3.4	0.27	0.22
X3.5	0.28	0.23
X3.6	0.42	0.35
X3.7	0.40	0.32
X3.8	0.33	0.27
Y1.1	0.17	0.14
Y1.2	0.13	0.10
Y1.3	0.18	0.15
Y1.4	0.22	0.18
Y1.5	0.28	0.23
Y1.6	0.26	0.22
Y1.7	0.23	0.19
Y1.8	0.25	0.20

Time used: 0.719 Seconds





Chi-Square=1112.57, df=898, P-value=0.07981, RMSEA=0.035



Chi-Square=1112.57, df=898, P-value=0.07981, RMSEA=0.035

