

**Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan
Motivasi sebagai Variabel *Intervening***

(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang Berfokus pada Bagian Damkar)

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Uri Septiana
Nomor Mahasiswa : 14311617
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2019

Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan

Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang Berfokus pada Bagian Damkar)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh :

Nama : Uri Septiana

Nomor Mahasiswa : 14311617

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudiain hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 21 Desember 2018

Peneliti,



Uri Septiana

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL
**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **URI SEPTIANA**

Nomor Mahasiswa : **14311617**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 16 Januari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.

.....
.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

**Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi
sebagai Variabel *Intervening***

(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang Berfokus pada Bagian Damkar)

Nama : Uri Septiana

Nomor Mahasiswa : 14311617

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Desember 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT
Atas segala limpahan rahmat dan karunia yang diberikan- Nya
Kupersembahkan skripsi ini kepada kedua orang tuaku yang tiada henti
mendoakanku,
Keluarga yang mendukungku
dan orang-orang terdekatku
yang selalu memberikanku kasih sayang,
tanpa henti memberikan dorongan yang begitu luar biasa sampai detik ini,
serta selalu mendoakan kesuksesan dan kebahagiaanku.*

**Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan
Motivasi sebagai Variabel *Intervening*
(Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang Berfokus pada Bagian Damkar)**

Uri Septiana

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Uriseptiana2@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh dari pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* dengan mengambil studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang berfokus pada bagian Damkar, Sleman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 51 pegawai yang ada di Damkar. Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif signifikan insentif terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap motivasi, terdapat pengaruh positif signifikan insentif terhadap kinerja, terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif signifikan motivasi sebagai mediasi pelatihan terhadap kinerja dan insentif terhadap kinerja. Seluruh koefisien yang ditemukan bernilai positif menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Pelatihan, Insentif, Motivasi, Kinerja.

**The Impact of Training and Incentive on Employee's Performance with
Motivation as the Intervening Variable**

(Case Study on Pamong Praja Police, Fireman Group)

Uri Septiana

Management, Economic Faculty, Islamic University of Indonesia

Uriseptiana2@gmail.com

ABSTRACT

This research discuss about impact of training and incentive towards employee's performance with motivation as the intervening variable. This research take the Pamong Praja Police of Sleman regency which is focused on its Fireman group as the object of the study. This research use quantitative approach, the data collected from 51 members of Fireman of Sleman regency. Partial Least Square (PLS) used to examine the hipotesis in this research, helped by the SmartPLS 3.0 this research discover that there is a positive significant effect of training toward job performance, there is a positive significant effect incentive on job performance, positive significant effect training on motivation, positive significant effect incentive on performance, positive significant effect motivation on performance significant, there is positive significant effect motivation as the mediator of training on performance and incentive on performance. All of the koefisien that found are positive and it's shows that there is a positive impact between the variables which is use in this research.

Keywords: *Training, Incentive, Motivation, Performance.*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh

Dengan memanjatkan puji dan syukur kita atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat, nikmat, rezeki serta karunia-Nya, tak lupa shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*”**. Penelitian ini disusun untuk memenuhi tugas akhir yaitu skripsi sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana pada program studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya melalui kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya yang senantiasa memberikan kesehatan dan kekuatan serta memberikan kemudahan, kelancaran, dan pertolongan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan baik..
2. Mamaku tersayang Mulsinah, terimakasih mah atas kesabaranmu dalam mendidik anak – anakmu sampai menjadi seperti sekarang ini, atas doa – doa

yang slalu kau panjatkan disetiap sujudmu, atas semua yang kau minta kepada Allah semata – mata hanya untuk kebaikan anak – anakmu.

3. Papahku tercinta Sutimin, terimakasih pah atas semangat yang kau tularkan untuk anakmu ini, atas segala perjuangan yang kau berikan untuk keluarga ini tanpa mengeluh sedikitpun. Engkau adalah sosok ayah yang luar biasa untuk anak – anakmu.
4. Mbokku, terimakasih mbok untuk segalanya yang kau berikan untuk cucumu ini. Aku berdoa agar kau selalu sehat sampai nanti aku bisa bahagiakanmu.
5. Kakak – kakakku Nano Sutiono, Yunus Sutanto, Santri Kurniasari, terimakasih telah menjadi kakak yang luar biasa selama ini, yang selalu mendukung dan memotivasiku dalam hal apapun. Jangan pernah lelah untuk selalu sabar dengan adikmu ini.
6. Keponakanku Nansa Adelia Ulima, terimakasih lucumu membuat penulis semangat. Semoga kelak kamu menjadi pribadi yang luar biasa.
7. Mas Risky, terimakasih telah menjadi orang yang selalu mendukung dan dengan sabar menemani penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bimbingan serta dukungannya selama penyusunan skripsi.
9. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

10. Bapak Dr. Jaka Sriyana, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
11. Bapak Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung penyelesaian studi.
12. Kepada Bapak/Ibu Dosen Jurusan Manajemen, seluruh pegawai perpustakaan FE UII, serta seluruh Bapak/Ibu pegawai dan *staff* keluarga besar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
13. Sahabatku sejak SMP Indri Septiani yang selalu ada untuk mendukungku dalam hal apapun termasuk dalam skripsi ini.
14. Keluarga Cemara Dita, Sisi, Vicky, Mas Dita, yang telah menjadi keluarga baru selama diperantauan ini dalam suka maupun duka.
15. Teman – teman SDM Risna, Marin, Yorin, Rifan, Rizqi yang slalu membantu dan mendukungku.
16. Teman – teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing*, dan kerjasama dalam menyelesaikan skripsi.
17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian ini dari awal sampai selesai.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penulis dapat lebih lagi meningkatkan kemampuan berkarya yang

lebih baik. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat memberikan informasi bermanfaat bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 18 Juli 2018

Penulis,

(URI SEPTIANA)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Berita Acara.....	iv
Halaman Pengesahan	v
Halaman Persembahan.....	vi
Abstrak.....	vii
<i>Abstract</i>	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.2 Pelatihan	9
2.1.3 Insentif	21
2.1.4 Motivasi	28
2.1.5 Kinerja	37
2.2 Penelitian Terdahulu	45

2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja	45
2.2.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja	50
2.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi	52
2.2.4 Pengaruh Insentif terhadap Motivasi	54
2.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	56
2.3 Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis Penelitian.....	72
2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja	73
2.3.2 Hubungan Insentif terhadap Kinerja	74
2.3.3 Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi	74
2.3.4 Hubungan Insentif terhadap Motivasi	75
2.3.5 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja	75
2.3.6 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi	76
2.3.7 Hubungan Insentif terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi	76
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	77
2.5 Hipotesis Penelitian	78
BAB III METODE PENELITIAN.....	79
3.1 Pendekatan Penelitian	79
3.2 Profil Organisasi	80
3.2.1 Lokasi Penelitian	81
3.2.2 Visi dan Misi Organisasi	81
3.3 Variabel Penelitian	82
3.3.1 Variabel Bebas/Variabel Eksogen	82
3.3.2 Variabel Terikat/Variabel Endogen	83
3.3.3 Variabel Intervening	83
3.4 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	83
3.4.1 Pelatihan	83
3.4.2 Insentif	85

3.4.3 Motivasi	87
3.4.4 Kinerja	89
3.5 Metode Pengumpulan Data	90
3.6 Responden Penelitian	91
3.6.1 Populasi Penelitian	91
3.6.2 Sampel Penelitian	91
3.7 Teknik Analisis Data	92
3.7.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	92
3.7.2 Tahapan Analisis PLS – SEM	93
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	102
4.1 Pengumpulan Data	102
4.2 Analisis Deskriptif	102
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	105
4.3 Analisis Data	114
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran	114
4.3.2 Analisis Model Struktural	128
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi	132
4.4 Pembahasan	138
4.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja	138
4.4.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja.....	139
4.4.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi	140
4.4.4 Pengaruh Insentif terhadap Motivasi.....	141
4.4.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	142
4.4.6 Pengaruh Mediasi Motivasi dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja.....	144
4.4.7 Pengaruh Mediasi Motivasi dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja	145
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	147
5.1 Kesimpulan	147

5.2 Saran	148
DAFTAR PUSTAKA	150
LAMPIRAN	154

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu	59
Tabel 4.1: Tingkat Pengembalian Kuisisioner	102
Tabel 4.2: Karakteristik Responden	103
Tabel 4.3: Interval Kelas	105
Tabel 4.4: Variabel Eksogen Pelatihan.....	106
Tabel 4.5: Variabel Eksogen Insentif	108
Tabel 4.6: Variabel Mediasi Motivasi	110
Tabel 4.7: Variabel Endogen Kinerja	112
Tabel 4.8: Nilai Loading Factor Konstruksi Eksogen Pelatihan	115
Tabel 4.9: Nilai Loading Factor Variabel Eksogen Insentif	116
Tabel 4.10: Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Motivasi	116
Tabel 4.11: Nilai Loading Factor Setelah Modifikasi	118
Tabel 4.12: Nilai Loading Factor Variabel Eksogen Insentif.....	119
Tabel 4.13: Nilai Cross Loading	120
Tabel 4.14: Konstruksi Reliabilitas dan Validitas.....	123
Tabel 4.15: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	126
Tabel 4.16: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA.....	128
Tabel 4.17: Path Coefficient	131
Tabel 4.18: Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama	133
Tabel 4.19: Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua.....	135
Tabel 4.20: Total Efek	136
Tabel 4.21: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran	77
Gambar 4.1: Pengujian Model Pengukuran	114
Gambar 4.2: Model Modifikasi	117
Gambar 4.3: Hasil Analisis Bootstrapping SCFA	125
Gambar 4.4: Pengujian Model Struktural	129
Gambar 4.5: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Endogen	133
Gambar 4.6: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi	134
Gambar 4.7: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen.....	136

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian	155
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah	164
Lampiran 3: Analisis Deskriptif	180
Lampiran 4: Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	182
Lampiran 5: Hasil Uji Outer Model	188
Lampiran 6: Hasil Uji Inner Model	196
Lampiran 7: Surat Keterangan Selesai Penelitian	199

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak dapat berjalan dengan optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Karena perannya sumber daya manusia semakin penting dalam pencapaian tujuan perusahaan maka perlu ditingkat guna mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Dessler (2014) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Snell and Bohlander (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan modal yang berasal dari manusia yang tidak berbentuk dan tidak dapat dikelola oleh perusahaan seperti halnya perusahaan dalam mengelola pekerjaan, produk, dan teknologi. Manajemen sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan, bersaing dengan kompetitor, dan mengatasi segala tantangan globalisasi yang selalu berubah. Dalam hal ini perusahaan berperan sebagai kunci untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu membuat strategi yang tepat agar kinerja karyawan dapat terus meningkat dan menunjang

kenerhasilan perusahaan. Dengan meningkatkan sumber daya manusia diharapkan karyawan dapat bekerja lebih produktif dan professional sehingga kinerja yang dicapai melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan karyawan untuk mencapai keberhasilan bekerja adalah kemampuan bekerja. Untuk meningkatkan kemampuan bekerja maka perlu diadakannya program pelatihan. Kasmir (2016) mengemukakan bahwa pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Menurut Gomes (2013) pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki performa pekerja di suatu perusahaan pada pekerjaan tertentu yang ditanggung jawabkan, atau suatu pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Semua perusahaan memiliki harapan untuk mempunyai karyawan yang berkualitas dan mempunyai kinerja yang memuaskan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu pelatihan yang dikelola dengan baik dan tepat maka akan berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh beberapa peneliti yaitu Atan dkk (2015), Ameer-ul-Ameer dkk (2013), Hafeez (2015), Anitha dkk (2016) yang meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menghasilkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu pelatihan juga diharapkan dapat memotivasi karyawan. Dengan adanya pelatihan yang tepat dan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Selain program pelatihan, perusahaan perlu memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, sehingga karyawan akan melakukan kinerja sebaik mungkin agar menerima penghargaan selain upah. Bentuk pembayaran dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam melaksanakan kerjanya. Hal itu termasuk insentif yang tepat dan usaha – usaha lainnya untuk memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Handoko (2001) tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan finansial sebagai pemicunya. insentif terdiri dari dua macam yaitu finansial dan non finansial, insentif finansial ini berupa bonus dan non finansial berupa penghargaan (Hasibuan, 2007). Insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan yang termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi individu, uang dianggap bentuk dari insentif yang dapat dirasakan hasilnya oleh individu itu sendiri (karyawan) atas jerih payahnya dalam bekerja. Sementara insentif non material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerja (Rivai, 2008). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Al-Belushi dkk (2017) yang meneliti tentang pengaruh insentif terhadap motivasi karyawan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa karyawan disuatu perusahaan yang diteliti lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan moneter lainnya.

Tujuan dari insentif dari sudut pandang perusahaan, insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, sedangkan dari sudut pandang pegawai insentif dilakukan untuk mengkompensasi usaha yang lebih keras yang diberikan oleh perusahaan (Kadarisman 2001). Pada dasarnya tujuan utama dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja guna tercapainya sebuah keunggulan kompetitif.

Selain itu, insentif juga berdampak baik terhadap motivasi karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Oktarini (2015) tentang pengaruh insentif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Seftya Utama Balikpapan. Motivasi dapat diartikan sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa adanya motivasi maka kemungkinan untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangatlah kecil, pada titik tersebut perusahaan perlu membangun dan meningkatkan motivasi karyawan. Latar belakang penelitian ini adalah untuk mengetahui keefektifan program pelatihan yang dilakukan oleh pihak damkar dan insentif yang telah diberikan terhadap karyawannya dan juga bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi serta kinerja karyawan. Pada bagian damkar sendiri pelatihan dilakukan sebanyak 2 sampai 3 kali perbulan, diantaranya dilakukan setiap tanggal 15. Pelatihan tersebut dilakukan untuk memberikan pengetahuan tentang informasi keselamatan, pertolongan pertama, keselamatan kerja, pengenalan alat dan strategi pemadaman. Selain itu didalam instansi damkar sendiri memiliki kebijakan mengenai insentif. Insentif diberikan kepada karyawan untuk setiap kejadian atau kegiatan yang ditangani. Karyawan

damkar selalu mendapatkan insentif setiap bulannya karena diluar kejadian damkar terlibat dalam kegiatan – kegiatan lain. Seperti pengamanan pertandingan sepak bola, pengamanan konser, pengamanan demo, pelatihan terhadap linmas juga memenuhi permintaan perusahaan untuk pengamanan keselamatan kerja.

1.2 Rumusan masalah penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis dapat merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi?
4. Apakah insentif berpengaruh terhadap motivasi?
5. Apakah motivasi dapat mempengaruhi kinerja?
6. Apakah pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi?
7. Apakah insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
2. Untuk mengetahui apakah insentif dapat mempengaruhi kinerja.
3. Untuk mengetahui apakah pelatihan dapat mempengaruhi motivasi.
4. Untuk mengetahui apakah insentif mempengaruhi motivasi.

5. Untuk mengetahui apakah motivasi mempengaruhi kinerja.
6. Untuk mengetahui apakah motivasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan dengan kinerja.
7. Untuk mengetahui apakah motivasi dapat memediasi hubungan antara insentif dengan kinerja.

1.4 Manfaat penelitian

a. Bagi penulis

Untuk meningkatkan pengetahuan penulis tentang teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktik dan memberikan pengalaman serta ilmu yang berharga bagi penulis terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

b. Bagi instansi

Untuk memberikan informasi sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran dan masukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan guna tercapainya tujuan dari instansi.

c. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dorongan untuk lebih banyak belajar dan mendapatkan pengalaman secara intensif (menambah ilmu) khususnya sebagai bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan manajemen, yakni manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap pencapaian suatu tujuan organisasi atau perusahaan peranan manusia sebagai sumber daya yang paling menentukan terhadap kesuksesan semakin diyakini oleh berbagai pihak. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Adapun beberapa para ahli yang mendefinisikan tentang manajemen sumber daya manusia. Seperti Fahmi (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai rangkaian aktifitas suatu organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Selain itu, Mangkunegara (2011) juga mengemukakan pendapatnya tentang MSDM yang berarti suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan pengertian lain menurut Dessler (2017) MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan serikat mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan

mereka. Sedangkan menurut Snell & Bohlander (2011) MSDM merupakan proses pengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa penjelasan mengenai MSDM oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang – orang yang berada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler (2017) terdapat lima fungsi dasar dalam pengelolaan organisasi, yaitu (1) perencanaan, berkaitan dengan pembuatan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan peramalan (*forecasting*). (2) Pengorganisasian, berhubungan dengan pembuatan departemen, pembagian tugas pada setiap bawahan, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. (3) *Staffing*, yaitu menentukan tipe karyawan yang seperti apa yang akan dipekerjakan oleh suatu organisasi, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, mengatur standar kinerja, memberikan kompensasi, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling pada karyawan, serta memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. (4) *Leading*, berhubungan dengan membuat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan moral karyawan dan memotivasi karyawan. (5) *Controlling*, berkaitan dengan mengatur standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi. Kelima fungsi tersebut juga disebut sebagai proses manajemen (Dessler, 2017).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dapat dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2011).

2.1.2 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah salah satu komponen terpenting dalam pengelolaan MSDM karena dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Terdapat beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli, yaitu:

1. Menurut Kasmir (2016) pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
2. Menurut Handoko (2012) latihan (training) mempunyai makna untuk memperbaiki penguasaan sebagai keterampilan dan Teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan juga menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang dan memegang tanggung jawab pekerjaan dimasa yang akan datang.

3. Menurut Bohlander (2011) pelatihan menggambarkan hampir setiap upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran diantara para anggotanya.

2. Tujuan Pelatihan

1. Adapun tujuan diadakannya pelatihan, menurut Kasmir (2016) yaitu:

- a. Menambah pengetahuan baru

Yang dimaksudkan menambah pengetahuan baru disini adalah pengetahuan karyawan akan menambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

- b. Mengasah kemampuan karyawan

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak mempunyai kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan akan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

- c. Meningkatkan keterampilan

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Disamping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaan.

d. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya akan lebih baik.

e. Meningkatkan ketaatan

Dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang ada pada perusahaan. Karena dalam pelatihan akan diberikan informasi tentang kebijakan yang ada dalam perusahaan.

f. Meningkatkan rasa percaya diri

Yang dimaksudkan meningkatkan rasa percaya diri disini adalah rasa percaya diri seorang karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan. Sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga karyawan akan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

g. Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Artinya karyawan akan merasa memiliki perusahaan setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya rasa memiliki perusahaan maka akan meningkatkan produktivitas atau

prestasi kerja karyawan. Rasa memiliki ini harus ditumbuhkan dan ditanamkan pada setiap karyawan.

h. Memberikan motivasi kerja

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi kerja karyawan akan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

i. Menambah loyalitas

Dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan pada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Terlebih dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan dapat menjaga rahasia perusahaan.

j. Memahami lingkungan kerja

Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih berbagai hal termasuk kerja sama dengan karyawan lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman kerjanya.

k. Memahami budaya perusahaan

Setelah mengikuti pelatihan karyawan akan tahu apa yang harus dan seharusnya dikerjakan dalam perusahaan dengan harapan karyawan telah memahami kebiasaan yang ada dalam perusahaan.

2. Menurut Handoko (1988) pelatihan memiliki dua tujuan utama bagi karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah diterapkan dalam perusahaan. Sehingga latihan dan pengembangan akan membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

3. Manfaat Pelatihan

1. Handoko (1988) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat seperti karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga bagi organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja bahkan bagi negara. Cara paling mudah untuk meringkas manfaat pelatihan adalah dengan menyadari bahwa pelatihan juga sebagai investasi organisasi dalam sumberdaya manusia.

2. Menurut Kasmir (2016) terdapat beberapa manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan, yaitu:

- a. Perencanaan karier
- b. Kompensasi
- c. Alat negosiasi
- d. Memiliki kepuasan tersendiri
- e. *Refreshing*

4. Metode Pelatihan

Menurut Kasmir (2016) agar memperoleh hasil yang baik, dalam pelatihan harus menggunakan teknik pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam praktiknya teknik dalam pelatihan dan pengembangan karyawan ada dua macam, yaitu:

1. Metode Praktis (On The Job Training)

Dalam metode ini karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya ketika bekerja. Biasanya metode ini diberikan karena kondisi kebutuhan perusahaan yang mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki pengalaman tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaan yang baru. Dalam on the job training calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang:

- 1) Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan

- 2) Bekerja dalam berbagai macam keterampilan
- 3) Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- 4) Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- 5) Penugasan tugas sementara

2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Yang dimaksudkan dengan teknik presentasi adalah pelatihan yang diberikan didalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta pelatihan dan peserta dapat menanggapi materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Sistem perkuliahan di kelas
- 2) Presentasi video
- 3) Konferensi
- 4) Workshop
- 5) Atau gabungan dari salah satunya

Dalam metode simulasi, karyawan dilatih untuk memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Masalah diberikan dengan berbagai macam sehingga memerlukan pemecahan yang mendalam. Dalam praktiknya model simulasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Studi kasus

- 2) Role playing
- 3) Business games
- 4) Vestibule training
- 5) Latihan di laboratorium untuk pekerjaan tertentu.

Setelah karyawan menyelesaikan pelatihan dengan model ini, diharapkan karyawan dapat menyelesaikan persoalan yang timbul. Teknik pelatihan diberikan kepada karyawan yang berbeda jabatan.

5. Dimensi dan Indikator Pelatihan

1. Menurut Mangkunegara (2011) terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan, yaitu:

a. Instruktur

1. Pendidikan

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

2. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

b. Peserta

1. Semangat mengikuti pelatihan

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

2. Seleksi

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

c. Materi

1. Sesuai tujuan

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

2. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Metode

1. Pensosialisasian tujuan

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

2. Memiliki sasaran yang jelas

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

e. Tujuan

1. Meningkatkan keterampilan

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

2. Menurut Rivai (2009), indikator pelatihan diantaranya:

1. Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

2. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3. Pelatih (*Instruktur*)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

4. Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar – benar siap dilatih artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

5. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung Evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

6. Indikator evaluasi program pelatihan

Kirkpatrick (2009) mengenalkan model untuk mengevaluasi keefektifan program pelatihan yang telah dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu:

- a. Reaksi, yaitu seberapa baik peserta yang mengikuti program pelatihan merasa senang
- b. Belajar, yaitu seberapa jauh peserta yang mengikuti pelatihan dapat mempelajari fakta – fakta, prinsip – prinsip, dan pendekatan – pendekatan pada sebuah pelatihan yang dilakukan.

- c. Hasil – hasil, yaitu seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena mengikuti pelatihan dan apakah setelah mengikuti pelatihan karyawan dapat meningkatkan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai.
- d. Efektifitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

2.1.3 Insentif

1. Pengertian insentif

Menurut Sutrisno (2009) insentif merupakan upah yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya. Contohnya seperti perusahaan akan memberikan insentif 5% dari gaji karyawan apabila karyawan tersebut melakukan penjualan melampaui target yang ditentukan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Panggabean (2002) yang disebut dengan insentif adalah penghargaan yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi prestasi kerjanya maka semakin besar pula insentif yang akan diberikan.

Handoko (2012) juga menyatakan bahwa pengertian dari insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada karyawan guna melaksanakan kerja sesuai atau lebih dari standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dalam membahas tentang tujuan insentif, terdapat beberapa pengertian tentang tujuan insentif menurut para ahli. Seperti Simamora dalam Kadarisman (2012) mengemukakan bahwa tujuan insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut Handoko (2001) tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan finansial sebagai pemicunya. Sedangkan menurut Hariandja dalam Kadarisman (2012) mengatakan bahwa tujuan dari insentif dari sudut pandang perusahaan, insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, sedangkan dari sudut pandang pegawai insentif dilakukan untuk mengkompensasi usaha yang lebih keras yang diberikan oleh perusahaan. Demikian halnya Sarwoto (2000) mengemukakan mengenai insentif yaitu salah satu sarana motivasi yang dapat diberi batasan sebagai perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berpartisipasi dengan perusahaan.

Pada dasarnya tujuan utama dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja guna tercapainya sebuah keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu pemberian insentif kepada karyawan akan berdampak terhadap semangat dalam mencapai prestasi yang baik dan memberiksn kinerja yang memuaskan bagi perusahaan.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi pemberian insentif

Menurut Simamora (2004) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pemberian insentif, yaitu:

1. Loyalitas

Setiap karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat kerja

Perusahaan harus dapat menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4. Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5. Prakarsa

Dalam hal ini prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik oleh setiap karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6. Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi – strategi tertentu dan masing – masing.

Sedangkan Hasibuan (2005) juga mengemukakan bahwa terdapat empat hal yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pemberian insentif kepada karyawan, yaitu:

1. Pemberian bonus, besarnya insentif yang akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tergantung pada produktivitas karyawan dalam melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, prestasi kerja dan penghematan waktu.
2. Fasilitas merupakan kenikmatan atau fasilitas finansial maupun non finansial. Fasilitas yang biasanya diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus, atau akses kepesawatn.

3. Kebutuhan, cara ini dapat menunjukkan bahwa insentif yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pada tingkat hasil kerja yang telah dilakukan bisa mendapatkan apresiasi pujian secara langsung maupun dengan tujuan meningkatkan motivasi karyawan.
4. Penghargaan merupakan suatu usaha untuk memberikan keadilan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja. Selain itu hal ini juga dapat menjadikan suatu peluang promosi karyawan.

3. Indikator Insentif

Menurut Kadarisman (2012) insentif terdapat 2 jenis insentif, yaitu :

1) Insentif Individu

Insentif individu merupakan insentif yang diterima oleh pegawai secara individu. Insentif individu ini terdiri dari:

- a. *Piecework*, adalah insentif yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan apabila pegawai tersebut dapat menghasilkan produk.
- b. *Production bonus*, adalah insentif yang diberikan kepada karyawan apabila karyawan tersebut dapat menghasilkan produksi lebih dari produksi yang telah ditetapkan.
- c. *Pay for knowledge compensation*, adalah jenis insentif ini dilakukan untuk memancing karyawan agar dapat meningkatkan kualifikasi dirinya.

2) Insentif Kelompok

- a. *Production sharing plan*, adalah kelompok pegawai akan mendapatkan insentif apabila jumlah dan mutu produksi melebihi yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- b. *Profit sharing plan*, adalah insentif untuk kelompok pegawai ditentukan dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan.
- c. *Cost reduction plan*, adalah jenis pola insentif yang perhitungannya berdasarkan jumlah biaya tertentu yang digunakan yang berhasil ditekan dan dikurangi.
- d. Insentif bagi eksekutif. Bentuk pembagian insentif bagi eksekutif dapat bermacam-macam, antara lain: bonus atau laba yang diberikan berbentuk uang, saham yang diberikan atau dibeli dengan harga yang murah.
- e. Premi (*work premium*) sebagai penghasilan yang bertujuan untuk memotivasi pegawai terkait dengan perusahaan dalam mengkompensasi, kondisi lingkungan yang kurang nyaman.

Sedangkan menurut Sarwoto (2000) secara garis besar insentif digolongkan menjadi dua, yaitu: insentif material dan insentif non material.

1) Insentif material terdiri dari:

- a. Uang

Uang dapat dibedakan menjadi 3, yaitu yang pertama uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kedua,

uang yang diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya. Kemudian yang ketiga yaitu uang yang diberikan sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

c. Profit sharing

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam – macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

2) Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti pemberian gelar (*title*) secara resmi, pemberian balas jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan, dan pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

2.1.4 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2009) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terigrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja sangatlah penting karena dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila tidak ada motivasi maka kemungkinan untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangatlah kecil. Tetapi sebaliknya, apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka hal tersebut adalah jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, menurut Fahmi (2016) setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Dan menurutnya bentuk motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu (1) motivasi ekstrinsik (dari luar), motivasi ini akan muncul dari luar diri seseorang kemudian selanjutnya akan mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada

diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik, dan (2) motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok) adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya akan mempengaruhi ia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

2. Teori – Teori Motivasi

a. Teori Kebutuhan dari A.H. Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan rasa kecewa. Sebaliknya, jika pegawai kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku yang baik (Mangkunegara, 2011).

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa teori Maslow memiliki 5 tingkat kebutuhan, yaitu yang pertama kebutuhan fisiologis, dimana kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Kedua, kebutuhan rasa aman, pada kebutuhan tahap kedua ini mencakup kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan

ini akan diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Ketiga, kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Keempat, kebutuhan akan harga diri. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Terakhir adalah kebutuhan untuk mengaktualisasi diri atau kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Dalam kebutuhan ini, seseorang ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya.

b. Teori X dan Y McGregor

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor (1906-1964). Pada konsep teori X dan Y tersebut Douglas McGregor memberi rekomendasi tentang tipe manusia ada dua kategori, yaitu (1) tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya. Pada tipe ini karyawan dalam bekerja lebih mengikuti perintah dan melaporkan setiap masalah kepada pimpinan walaupun masalah tersebut sebenarnya dapat diatasi sendiri. (2) tipe manusia dengan posisi Y adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya. Karyawan pada teori ini akan mampu melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan maksimal.

Dan membereskan setiap masalah apabila karyawan itu sendiri mampu menyelesaikan (Fahmi, 2016).

c. Teori David Mc Clelland

Dalam teorinya David Mc Clelland mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu (1) *need for achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung akan berani dalam mengambil resiko. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk melakukan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. (2) *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada Bersama orang lain, dan tidak mau melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain. (3) *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut David Mc Clelland orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri – ciri: (a) Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah), namun tujuan tersebut cukup menjadi tantangan untuk dicapai dengan baik

dan tepat. (b) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat. (c) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan “*concerned*” atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri. d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya (Mangkunegara, 2011).

d. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya. Dengan demikian, teori keadilan membandingkan kontribusi dan imbalan terhadap perusahaan untuk menentukan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil.

e. Teori ERG

Teori ERG merupakan refleksi dari tiga nama dasar kebutuhan yaitu, Existence, Relatedness, Growth yang dikembangkan oleh Alderfer. Dari ketiga istilah tersebut mempunyai arti masing – masing, yaitu (a) existence needs, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefit. (b) relatedness needs, yaitu

kebutuhan interpersonal, seperti kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. (c) growth needs, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi

Terdapat 2 faktor utama yang dapat mempengaruhi motivasi menurut Sutrisno (2009) yaitu:

1. Faktor intern

Faktor inter yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup
- b) Keinginan untuk dapat memiliki
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern yaitu:

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai

- c) Supervise yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang fleksibel

Sedangkan menurut Faustino (2003) dalam Kadarisman (2013) mengemukakan bahwa motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya menjadi hal yang rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor – faktor individual dan faktor – faktor organisasional. Yang termasuk faktor – faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada factor organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), kemampuan bekerja (*job security*), sesame pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Ada 8 tujuan dari motivasi kerja menurut Saydam (2000) dalam Kadarisman (2013), yaitu:

- Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- Meningkatkan disiplin kerja
- Meningkatkan prestasi kerja

- Meningkatkan rasa tanggung jawab
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

4. Model Motivasi

Terdapat tiga model yang telah dikutip oleh Martoyo (1996) dari para ahli yaitu:

1. Model tradisional

Pada model ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan berulang – ulang dengan cara yang efisien. Secara tradisional para manajer mendorong atau memotivasi tenaga kerja tersebut dengan cara memberikan imbalan berupa upah atau gaji yang semakin meningkat. Artinya, apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan.

2. Model hubungan manusia (*human relation model*)

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor “kontak sosial” yang dialami oleh para karyawan dalam bekerja. Hal ini tidak berarti masalah imbalan diabaikan. Menurut pencetus model ini, para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara mengakhiri

kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan kerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dalam model ini ditumbuhkan kontak sosial atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan menjadi lebih baik sebagai faktor motivasi.

3. Model sumber daya manusia (*human resources model*)

Menurut para ahli model ini muncul karena adanya kritikan terhadap model hubungan manusia. Mereka berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan pada model ini adalah pengembangan tanggung jawab Bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota – anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

5. Indikator Motivasi

Indikator yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Abraham Maslow yaitu yang menyatakan tentang teori kebutuhan yaitu:

1. kebutuhan fisiologis, dimana kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan rasa aman, pada kebutuhan tahap kedua ini mencakup kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan ini akan diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi.
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri atau kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Dalam kebutuhan ini, seseorang ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan hal yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang karyawan. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi sebuah organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Berikut adalah defnisi – definisi kinerja menurut para ahli, yaitu menurut Bohlander (2011) manajemen kinerja sendiri juga disebut dengan evaluasi kerja, penilaian kinerja, atau pengukuran kinerja. Sistem manajemen kinerja yang efektif membutuhkan karyawan dan supervisor untuk dapat bekerja sama dalam menetapkan harapan kinerja, hasil review, menilai kebutuhan organisasi dan indivisu, serta membuat rencana untuk masa depan. Selain itu, menurut Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebutu bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode. Sedangkan Kasmir (2016) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam memenuhi tugas-tugas yang ada dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja seorang karyawan dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan.

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam pencapaian kinerja yang maksimal.

b. Faktor motivasi

Faktor motivasi menghasilkan suatu sikap yang dimiliki dalam menghadapi suatu situasi kerja di lingkungan organisasinya. Dengan sikap yang menunjukkan sikap yang positif atau negative terhadap situasi kerjanya, akan memperlihatkan bagaimana tinggi dan rendahnya faktor motivasi berperan.

3. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur kinerja karyawan. Handoko (2011) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawannya. Hal ini dapat dapat memberikan pengaruh terhadap keputusan personalia dan memberikan umpan balik pada karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan yang mereka lakukan. System penialaian kerja sendiri harus memiliki standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Menurut Rivai (2004) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja memiliki dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat suatu keputusan pada bidang SDM diwaktu yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat guna membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk:

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi tentang identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrasi meliputi tentang keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, perumusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
- c. Kebutuhan perusahaan, yaitu tentang perencanaan sumber daya manusia, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi

terhadap system sumber daya manusia dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

- d. Dokumentasi yaitu mencakup tentang kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan – keputusan tentang sumber daya manusia, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

4. Metode penilaian kinerja

Menurut Hasibuan (2012) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara pekerjaan seseorang dengan pekerjaan lainnya.

- *Alternation Ranking*

Metode alternation ranking merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

- *Paired Comparison*

Metode paired comparison merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

- *Forced Comparison (Grading)*

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Dalam metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan kemudian melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freedom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

a. *Assesment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Managemen by Objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

5. Indikator Kinerja

1. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan dapat dinilai dari:

- a. Kualitas kerja, yaitu adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas kerja yaitu menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas terlaksana dengan baik.
- c. Tanggung jawab yaitu enunjukkan seberapa besar karyawan bertanggung jawab dalam menerima pekerjaannya, untuk mempertanggung jawabkan hasil kerjanya.
- d. Kerja sama, dalam hal ini kemampuan dari setiap karyawan untuk dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.
- e. Inisiatif, perlunya ada inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah yang ada dalam pekerjaan tanpa menunggu arahan.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

1. Atan dkk (2015) meneliti tentang *Impact of Training on Employees Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise.*

Penelitian tersebut berfokus pada pengaruh pelatihan terhadap performa kerja karyawan. Cara perusahaan melatih karyawannya dapat mempengaruhi bagaimana performa kerja karyawan tersebut. Perusahaan dapat mengadopsi berbagai macam pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawannya serta memotivasi mereka bekerja lebih keras untuk mencapai target yang ditentukan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat dapat membawa suatu peningkatan kinerja karyawan.

2. Ameer-ul-Ameer dan Hanif (2013) meneliti tentang *impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan* yang bertujuan untuk mengetahui apakah program pelatihan yang dilakukan oleh departemen HR pada hotel tersebut dapat membantu karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan wawancara dan menyebarkan kuisioner sebagai metode yang digunakan untuk mendapatkan data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa performa karyawan dapat ditingkatkan melalui adanya program pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel.
3. Hafeez (2015) meneliti tentang *Impact of Training on Employee Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)*. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan pada bidang industry farmasi di Karachi Pakistan. Dimana pelatihan dianggap sebagai variable independen. Penelitian ini meneliti 4 perusahaan farmasi yang melibatkan 356 karyawan sebagai responden.

Analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kerjanya.

4. Anitha dan Kumar (2016) telah melakukan penelitian tentang *A Study on the Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk mempelajari faktor – faktor yang menentukan produktivitas karyawan melalui pelatihan dan untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia lainnya pada kinerja karyawan pada sektor asuransi swasta di Coimbatore. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terbentuknya produktivitas karyawan setelah dilakukannya program pelatihan.
5. Afroz (2018) meneliti tentang *Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di sector perbankan di Tangail, Bangladesh dimana penelitian ini melibatkan karyawan, motivasi dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan motivasi dan kepuasan kerja. Semua hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil juga mengungkapkan

bahwa semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya.

6. Motlokoa dkk (2018) melakukan penelitian dengan judul *the Impact of Training on Employees Performace: The Case of Banking Sector in Lesotho*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor perbankan di Lesotho. Oleh karena itu, sektor perbankan di Lesotho harus mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan karyawan berdasarkan kesenjangan keterampilan yang teridentifikasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk mengatasi lingkungan kerja yang selalu berubah dan kondisi yang tidak menentu serta untuk meningkatkan motivasi.
7. Rizki dkk (2013) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing PT. Nasmoco Gombel Semarang. Penelitian tersebut bertujuan untuk membuktikan apakah pelatihan dan pemberian insentif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sampel yang digunakan berjumlah 30 responden dengan menggunakan metode sensus. Dan penelitian ini menunjukan hasil yang membuktikan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil 58,3% pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan serta 58,4% insentif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Raharjo dkk (2014) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai balai besar pelatihan pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang. Penelitian tersebut bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh metode pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai secara parsial. Dari hasil analisis, penelitian ini membuktikan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pelatihan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, instruktur pelatihan mempunyai pengaruh positif, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Instruktur pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Athar dan Shah (2015) meneliti tentang *Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)*. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor – faktor yang mempengaruhi pelatihan di bank – bank Karachi dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja karyawan. Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa pelatihan adalah elemen kunci yang membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan menjadi motivasi. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank di Karachi.

2.2.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja

1. Chepkemoi (2018) meneliti tentang *Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu Country*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kenya Forest Service Uasin Gishu County. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner dalam melakukan pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif merupakan hal yang penting dalam kinerja organisasi. Penelitian ini juga merekomendasikan kepada dinas kehutanan dan pemerintah lainnya untuk merubah kembali system operasi mereka untuk meningkatkan pelayanan pelanggan, untuk menghasilkan citra yang lebih baik bagi organisasi.
2. Reddy dan Karim (2013) meneliti tentang *Impact of Incentives Schemes on Employee Performance: A Case Study of Singareni Collieries Company Limited, Kothagudem, Andhra Pradesh, India*. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari skema insentif performa pekerja, secara lebih spesifik, pengaruh terhadap produktivitas, motivasi, absensi, pergantian, moral pekerja, penghargaan terhadap karyawan yang efisien, kesehatan dan kerjasama tim. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan skema insentif memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan terlepas dari kenaikan gaji dan keuntungan lain yang diberikan perusahaan.

3. Atambo dkk (2013) meneliti tentang *The Role of Employee Incentives on Performance: a Survey of Public Hospital in Kenya*. Penelitian ini mencoba untuk menguji peran insentif terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada rumah sakit umum di Kenya. Pada penelitian yang dilakukan, insentif menjadi variable independent dan kinerja menjadi variable dependen. Dan hasilnya menunjukkan bahwa insentif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan baik individu maupun tingkat organisasi.
4. Alfandi dan Alkawsaneh (2014) meneliti tentang *The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A case of Jordanian Travel and Tourism Institutions"*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada institusi pariwisata di Jordania. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan insentif yang layak bagi karyawannya. Yang berarti bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Rekomendasi dari penelitian ini adalah perusahaan harus mempunyai komitmen untuk memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan.
5. Veronika dkk (2018) meneliti tentang pengaruh insentif karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variable mediator motivasi kerja pada karyawan bagian pabrikasi PG Kebon Agung Malang. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui gambaran insentif karyawan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, mengetahui pengaruh signifikan insentif terhadap motivasi kerja,

mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan insentif karyawan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menghasilkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Bilal-Almomani dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul *the Impact of Incentives on the Performance of Employee in Public Sector: Case Study in Ministry of Labor*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja staf di sektor publik di Yordania.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

1. Gullu (2016) meneliti tentang *Impact of Training and Development Programs on Motivation of Employees in Banking Sector*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui berbagai macam dampak dari program pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi karyawan yang ada pada sector perbankan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang diaplikasikan melalui kuesioner yang disebarakan melalui internet. Hasilnya menunjukan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada motivasi karyawan di sector perbankan. Dari penelitian tersebut didapat hasil yang menyimpulkan bahwa bank yang memiliki program pelatihan dan

pengembangan yang baik dan tepat dapat sangat meningkatkan motivasi karyawan.

2. Lukasik (2017) melakukan penelitian tentang *the Impact of Training on Employee Motivation in SMEs Industry*. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dampak pelatihan yang dibuat dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja. Dan hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara pelatihan internal di perusahaan tersebut dan motivasi serta hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Sharma dan Shirsath (2014) meneliti tentang *Training- A Motivational tool*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya program pelatihan di tempat kerja dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan selain itu pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja.
4. Darmawan dkk (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur *Beach*-Bali dengan tujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada Prama Sanur *Beach*-Bali. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bidang *FB Product, FB Service, Front Office* dan *House Keeping*. Untuk pengambilan data peneliti menggunakan simple random sampling dengan Teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis menunjukan 4

kesimpulan yaitu (1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan (4) Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Insentif terhadap Motivasi

1. Al-Belushi dan Khan (2017), meneliti tentang *Impact of Monetary Incentives on Employee's Motivation: Shinas College of Technology, Oman – A Case Study*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari insentif moneter pada motivasi karyawan Shinas College Technology, menyelidiki pentingnya nilai insentif dan model insentif yang paling tepat untuk memotivasi karyawan Shinas College Technology. Penelitian melibatkan sampel 130 karyawan secara acak dan menyuluruh yang didapat dari kuesioner. Temuan study ini mengungkapkan bahwa karyawan Shinas College Technology lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan moneter lainnya.
2. Frengki dkk (2017) meneliti tentang *the Influence of Incentive toward their Motivation and Discipline (A Case Study at Rectorate of Andalas University, West Sumatera, Indonesi)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap motivasi dan disiplin karyawan pada Universitas Andalas serta menganalisis persepsi tentang tunjangan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap 78 staf pendidikan dengan

status pegawai negeri di rektorat Universitas Andalas. Hasil menunjukkan bahwa staf pendidikan merasa insentif dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.

3. Weerasinghe (2017) melakukan penelitian dengan judul *Financial Incentives impact on Employee Motivastion: A Study in University of Sri Jayewerdanepura Sri Lanka*. Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui berbagai insentif yang Sri Jayewerdanepura gunakan untuk memotivasi para karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Oktarini (2015) meneliti tentang Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Seftya Utama Balikpapan. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap motivasi karyawan PT. Seftya Utama Balikpapan. Penelitian ini menggunakan insentif sebagai variable independent dan variable dependennya adalah motivasi. Hasil analisis menunjukan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena insentif berpengaruh terhadap motivasi.
5. Rochmat dkk (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (studi pada karyawan tidak tetap/agen AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Batu). Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh insentif materil dan non materil terhadap motivasi dan

kinerja. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa insentif materiil dan insentif non materiil mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

2.2.5 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

1. Ali dkk (2016) melakukan penelitian dengan judul *the Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Softwae House) Sector of Peshawar, Pakistan*. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari motivasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja di sektor IT Park di Pakistan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan peran penting terhadap kinerja dan kepuasan kerja di sektor IT Park di Pakistan.
2. ZAMEER dkk (2014) meneliti tentang *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada industry minuman di Pakistan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan.
3. Ibrahim dan Brobbey (2015) meneliti tentang *Impact of Motivation on Employee Performance: The case of some selected micro finance companies in Ghana*. Penelitian tersebut untuk menguji dampak motivasi terhadap kinerja karyawan pada sector keuangan di Ghana. Data untuk penelitian

diperoleh dari 4 sampel Lembaga keuangan di Ghana dengan menggunakan 80 responden. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, penilaian karyawan, memenuhi harapan karyawan dan sosialisasi menjadi factor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Penemuan selanjutnya mengungkapkan bahwa standar manajerial, motivasi, komitmen, evaluasi karyawan, lingkungan kerja, teknologi, kurangnya insentif, tingkat kenyamanan dan manajemen merupakan factor-faktor buruk yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan dampak motivasi pada kinerja organisasi sebagai upaya meningkatkan efesiensi karyawan, membantu karyawan untuk memenuhi tujuan pribadi mereka, kepuasan karyawan, dan membantu karyawan menjalin hubungan dengan organisasi.

4. Omollo (2015) melakukan penelitian dengan judul *Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenye Commercial Bank in Migori Country*. Penlitiann tersebut dilakukan dengan tujuan untuk menilai pengaruh motivasi terhadap pekerjaan para pekerja Bank Umum di Kenya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dan yang menjadi motivasi kuat adalah dengan imbalan uang yang diberikan.
5. Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) melakukan penelitian dengan judul *Impact of Employee Motivation on employee Performance*. Tujuan penelitian ini

dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi faktor motivasi kerja dan sejauhmana motivasi mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan.

6. Nugroho dkk (2017) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
7. Fath (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, insentif dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Brix Indonesia. Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan metode sensus. Dimana peneliti menggunakan seluruh karyawan dari PT. Jaya Brix Indonesia berjumlah 97 orang sebagai populasi. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa motivasi, insentif dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan kerja sebagai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Tugce Gullu (2016)	<i>Impact of Training and Development Programs on Motivation of Employees in Banking Sector</i>	Dari penelitian tersebut didapat hasil yang menyimpulkan bahwa bank yang memiliki program pelatihan dan pengembangan yang baik dan tepat dapat sangat meningkatkan motivasi karyawan.
2.	Belushi dan Khan (2017)	<i>Impact of Monetary Incentives on Employee's Motivastion: Shinas College of Technology, Oman – A Case Study</i>	Temuan study ini mengungkapkan bahwa karyawan Shinas College Technology lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan moneter lainnya.
3.	Frengki dkk (2017)	<i>The Influence of Incentive toward their</i>	Hasil menunjukkan bahwa staf pendidikan merasa insentif

		<i>Motivation and Discipline (A Case Study at Rectorate of Andalas Univercity, West Sumatera, Indonesi).</i>	dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.
4.	Atan dkk (2015)	<i>Impact of Training on Employees Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat dapat membawa suatu peningkatan kinerja karyawan.
5.	Ameeq-ul-Ameeq dan Hanif (2013)	<i>impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa performa karyawan dapat ditingkatkan melalui adanya program pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel.
6.	Hafeez (2015)	<i>Impact of Training on Employee Performance</i>	Analisis menunjukan bahwa pelatiba berpengaruh positif

		<i>(Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan).</i>	dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya.
7.	Anitha dan Kumar (2016)	<i>A Study on the Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District</i>	Hasil yang didapat menunjukkan bahwa pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terbentuknya produktivitas karyawan setelah dilakukannya program pelatihan.
8.	Afroz (2018)	<i>Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan motivasi dan

		<i>Bangladesh</i>	kepuasan kerja. Semua hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil juga mengungkapkan bahwa semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya.
9.	Chepkemoi (2018)	<i>Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu Country.</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif merupakan hal yang penting dalam kinerja organisasi. Penelitian ini juga merekomendasikan kepada dinas kehutanan dan pemerintah lainnya untuk merubah kembali system operasi mereka untuk

			meningkatkan pelayanan pelanggan, untuk menghasilkan citra yang lebih baik bagi organisasi.
10.	Reddy dan Karim (2013)	<i>Impact of Incentives Schemes on Employee Performacce: A Case Study of Singareni Collieries Company Limited, Kothagudem, Andhra Pradesh, India.</i>	Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan skema insentif memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan terlepas dari kenaikan gaji dan keuntungan lain yang diberikan perusahaan.
11.	Atambo dkk (2013)	<i>The Role of Employee Incentives on Performance: a Survey of Public Hospital in Kenya.</i>	Pada penelitian yang dilakukan, insentif menjadi variable independent dan kinerja menjadi variable dependen. Dan hasilnya menunjukkan bahwa insentif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan baik individu maupun tingkat organisasi.

12.	Alfandi dan Alkawsawneh (2014)	<i>The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A case of Jordanian Travel and Tourism Institutions</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan insentif yang layak bagi karyawannya. Yang berarti bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Rekomendasi dari penelitian ini adalah perusahaan harus mempunyai komitmen untuk memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan.
13.	ZAMEER dkk (2014)	<i>The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.</i>	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan

14.	Ibrahim dan Brobbey (2015)	<i>Impact of Motivation on Employee Performance: The case of some selected micro finance companies in Ghana.</i>	Penelitian ini menunjukkan dampak motivasi pada kinerja organisasi sebagai upaya meningkatkan efesiensi karyawan, membantu karyawan untuk memenuhi tujuan pribadi mereka, kepuasan karyawan, dan membantu karyawan menjalin hubungan dengan organisasi.
15.	Athar dan Shah (2015)	<i>Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank di Karachi
16.	Motlokoa dkk (2018)	<i>the Impact of Training on Employees Performace: The Case of Banking Sector in Lesotho</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor

			perbankan di Lesotho
17.	Lukasik (2017)	<i>the Impact of Training on Employee Motivation in SMEs Industry</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara pelatihan internal di perusahaan tersebut dan motivasi serta hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.
18.	Weerasinghe (2017)	<i>Financial Incentives impact on Employee Motivastion: A Study in University of Sri Jayewerdanepura Sri Lanka.</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
19.	Al-Omari dkk (2017)	<i>the Impact of Incentives on the Performance of</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif

		<i>Employee in Public Sector: Case Study in Ministry of Labor.</i>	mempengaruhi kinerja staf di sektor publik di Yordania.
20.	Ali dkk(2016)	<i>the Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Softwae House) Sector of Peshawar, Pakistan.</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan peran penting terhadap kinerja dan kepuasan kerja di sektor IT Park di Pakistan.
21.	Omollo (2015)	<i>Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenye Commercial Bank in Migori Country</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dan yang menjadi motivasi kuat adalah dengan imbalan uang yang diberikan.
22.	Shahzadi, (2014)	<i>Impact of Employee Motivation on employee Performance.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif

			memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan.
23.	Sharma dan Shirsath (2014)	<i>Training-Motivational tool</i>	A
			Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya program pelatihan di tempat kerja dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan selain itu pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja.
24.	Oktarini (2015)	Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Seftya Utama	Hasil analisis menunjukan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena insentif berpengaruh terhadap

		Balikpapan.	motivasi.
25.	Darmawan dkk (2017)	Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach-Bali	Hasil analisis menunjukan 4 kesimpulan yaitu (1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan (4) Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
26.	Nugroho dkk (2017)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

		Pertanian Kota Semarang.	
27.	Rizki dkk (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing PT. Nasmoco Gombel Semarang.	Penelitian ini menunjukkan hasil yang membuktikan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil 58,3% pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan serta 58,4% insentif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
28.	Fath (2016)	Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, insentif dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan kerja sebagai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

29.	Veronika dkk (2018)	Pengaruh Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja pada Karyawan bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang	Hasil penelitian menghasilkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
30.	Raharjo dkk (2014)	Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada pegawai balai besar pelatihan pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang	Penelitian ini membuktikan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pelatihan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, instruktur pelatihan mempunyai pengaruh positif, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, materi pelatihan mempunyai pengaruh

			signifikan terhadap kinerja pegawai. Instruktur pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
31.	Rochmat dkk (2013)	Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (studi pada karyawan tidak tetap/agen Bumiputera 1912 kantor cabang Batu)	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa insentif materiil dan insentif non materiil mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

2.3 Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian menurut Kuncoro (2009) merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi

atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel – variabel dalam penelitian, serta merupakan pertanyaan yang paling spesifik. Pendapat lain mengenai hipotesis menurut Sekaran dan Bougie (2013) yang mengemukakan hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Atan dkk (2015) juga melakukan penelitian yang berfokus pada pengaruh pelatihan terhadap performa kerja karyawan, menghasilkan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hafeez (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya. Sedangkan Ameer-ul-Ameer dkk (2013) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa performa karyawan pada perusahaan yang diteliti dapat ditingkatkan melalui adanya program pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan.

H1: Diduga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.2 Hubungan Insentif terhadap Kinerja

Atambo dkk (2013) melakukan penelitian tentang insentif terhadap kinerja. Pada penelitian yang dilakukan, insentif menjadi variabel independen dan kinerja menjadi variabel dependen. Dan hasilnya menunjukkan bahwa insentif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan baik individu maupun tingkat organisasi. Dari penelitian Chepkemoi (2018) menyatakan bahwa insentif merupakan hal yang berpengaruh dalam kinerja organisasi. Selain itu, Alfandi dkk (2014) melakukan penelitian dengan tujuan yang sama yaitu untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

H2: Diduga insentif berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.3 Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Gullu (2016) tentang pelatihan terhadap motivasi. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan hasilnya menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif pada motivasi karyawan pada perusahaan yang diteliti. Selain itu, penelitian juga dilakukan oleh Lukasik (2017) yang menghasilkan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang kuat dalam menimbulkan motivasi karyawan. Selain itu

Motlokoa dkk (2018) juga melakukan penelitian yang menghasilkan bahwa pelatihan secara positif mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

H3: Diduga pelatihan berpengaruh terhadap motivasi

2.3.4 Hubungan Insentif terhadap Motivasi

Al-Belushi dkk (2017) dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa karyawan pada perusahaan yang diteliti lebih termotivasi oleh gaji dan insentif dibandingkan dengan keuntungan lainnya. Selanjutnya penelitian juga dilakukan oleh Weerasinghe (2017) yang menyimpulkan bahwa bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Frengki dkk (2017) dalam penelitiannya membuktikan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi dan disiplin karyawan.

H4 : Diduga insentif berpengaruh terhadap motivasi.

2.3.5 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

ZAMEER dkk (2014) mencoba melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Ibrahim dkk (2015) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Omollo (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

H5: Diduga motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.6 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi

Dari pelatihan terdahulu yaitu Anitha dkk (2016) menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sharma dkk (2018) menunjukkan pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan. Motlokoa (2018) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor perbankan di Lesotho.

H6: Diduga motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

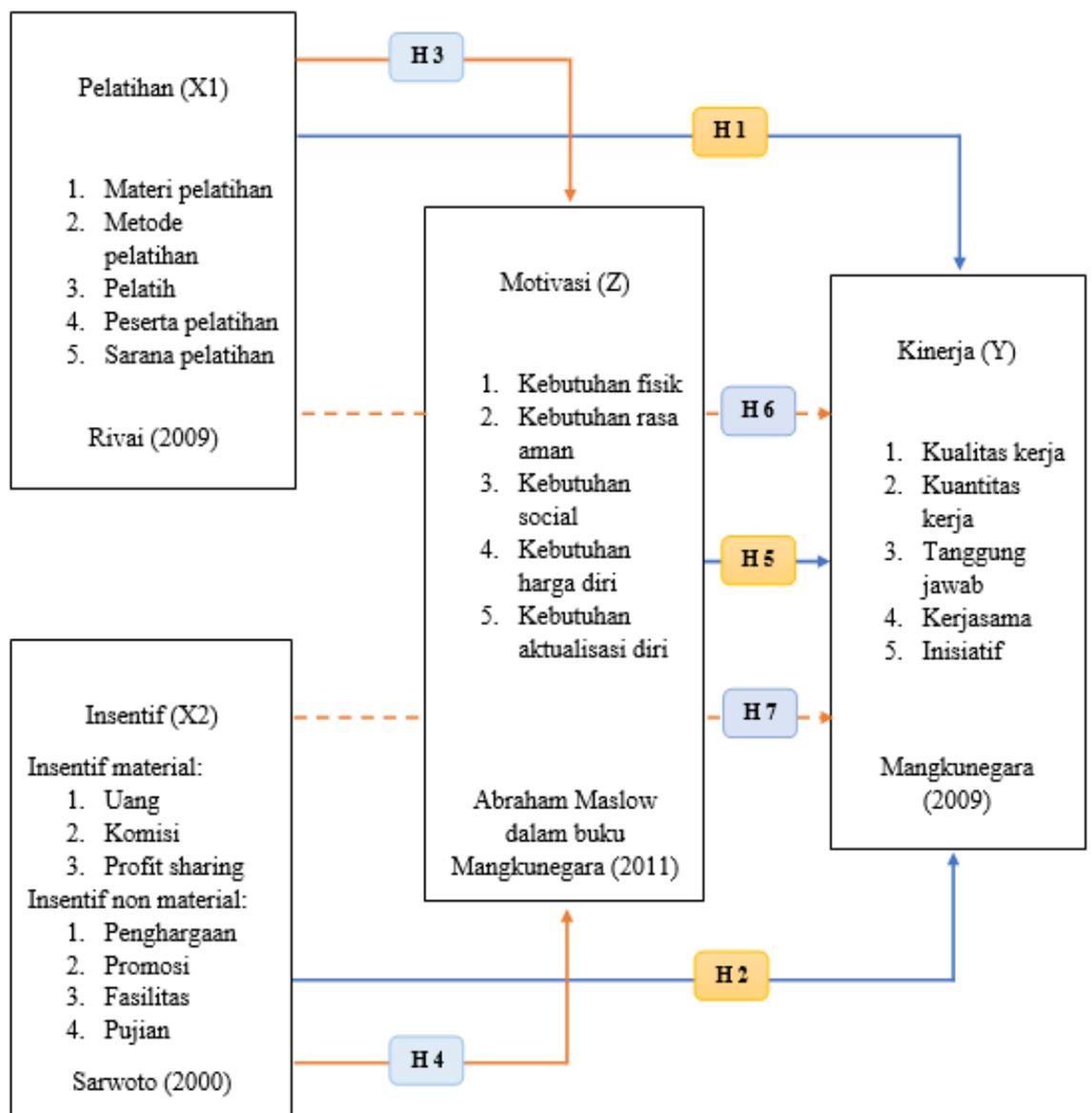
2.3.7 Hubungan Insentif terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi

Bilal-Almomani dkk (2017) melakukan penelitian tentang insentif terhadap kinerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja. Sravan dkk (2013) dalam penelitiannya skema insentif memberikan peningkatan signifikan terhadap kinerja karyawan. Shahzadi dkk (2014) dalam penelitiannya signifikan dan positif hubungan antara kinerja

karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan. pegawai.

H7: Diduga motivasi memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja.

2.4 Kerangka pemikiran



2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Kuncoro (2009), hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel – variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan pada landasan teori dan penelitian – penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H1: Diduga pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.
2. H2: Diduga insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja.
3. H3: Diduga pelatihan mempunyai pengaruh terhadap motivasi.
4. H4: Diduga insentif mempunyai pengaruh terhadap motivasi.
5. H5: Diduga motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja.
6. H6: Diduga motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
7. H7: Diduga motivasi memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada variabel – variabel bagi partisipan untuk mendapatkan skor, yang biasanya berbentuk angka – angka, dikumpulkan untuk dianalisis statistic untuk diringkas dan diinterpretasikan (Gravetter and Forzano, 2015).

Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan metode survey. Dalam rancangan survey, peneliti mendiskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Profil Organisasi

Penelitian ini dilakukan pada Satuan Polisi Pamong Praja yang berfokus pada bagian pemadam kebakaran. Satpol PP sendiri menjalankan tugas wajib daerah pada bidang ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, sehingga memungkinkan pemerintah daerah untuk menjalankan roda pemerintahannya dengan lancar serta masyarakat dapat melakukan kegiatan dengan tertib dan aman.

Damkar merupakan bagian dari Satpol PP yang menjalankan tugas wajib pemerintahan daerah di bidang penanggulangan bencana kebakaran. Dalam menjalankan tugasnya seorang petugas pemadam kebakaran harus siap siaga. Selain itu petugas pemadam kebakaran harus terlatih dalam pemadaman kebakaran dan operasi penyelamatan. Profil pekerjaan mereka melibatkan penyelamatan, serta teknisi medis darurat dalam kasus kecelakaan kebakaran, menanggulangi kecelakaan, kecelakaan di jalan, dan bencana alam.

Pekerjaan ini merupakan satu dari sekian banyak pekerjaan yang memiliki resiko yang sangat tinggi dan rentan terhadap tingkat keselamatan pekerjaanya. Melihat dari beban pekerjaan yang demikian tentulah dibutuhkan program pelatihan secara berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan individu dari setiap anggotanya.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil data dari pemadam kebakaran daerah Kabupaten Sleman yang memiliki anggota sebanyak 51 orang dengan rincian 27 orang dengan status sebagai karyawan tetap dan 24 orang dengan status sebagai karyawan kontrak.

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Satuan Polisi Pamong Praja yang berfokus pada bagian Damkar yang beralamat di jl. Candi Gebang no.1 Beran Kidul, Tridadi, Kabupaten Sleman, DIY.

3.2.2 Visi dan Misi Organisasi

Visi

Terciptanya rasa aman masyarakat dari kebakaran dan bencana lain

Misi

1. Memberikan pelayanan prima dalam bidang pencegahan dan pemadam kebakaran, serta penyelamatan jiwa pada kebakaran dan kejadian bencana
2. Meningkatkan ketahanan lingkungan bersama masyarakat
3. Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait

3.3 Variabel Penelitian

Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang peneliti atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi dan bervariasi diantara individu atau organisasi yang sedang diteliti, variabel dapat diukur dalam dua atau lebih kategori, dan dapat diukur melalui skala (Creswell, 2009). Sedangkan Gravetter and Forzano menyatakan bahwa variabel sebagai karakteristik atau kondisi yang dapat merubah atau mempunyai nilai yang berbeda bagi individu yang berbeda. Dalam penelitian kuantitatif, variabel - variabel saling dihubungkan untuk menjawab rumusan masalah atau untuk memuat prediksi tentang hasil apakah yang ingin diharapkan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening. Adapun penjelasan dari masing-masing variabel tersebut, yaitu:

3.3.1 Variabel Bebas atau Variabel Eksogen

Variabel bebas adalah variabel – variabel yang menyebabkan, memengaruhi, atau yang berefek pada *outcome*. Variabel ini dikenal dengan istilah *manipulated*, *antecedent*, atau *predictor* (Creswell, 2009). Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu pelatihan (X1) dan insentif (X2).

3.3.2 Variabel Terikat atau Variabel Endogen

Menurut Creswell (2009) variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel - variabel bebas. Variabel ini adalah variabel outcome atau hasil dari pengaruh variabel - variabel bebas atau dikenal dengan *criterion, outcome, and effect variable*. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja (Y).

3.3.3 Variable Intervening

Variabel intervening atau mediating menurut Creswell (2009) merupakan variabel yang berada diantara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh – pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi (Z).

3.4 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

3.4.1 Pelatihan (X1)

Menurut Rivai (2009), pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Indikator yang digunakan dalam pelatihan menurut Rivai (2009) diantaranya:

a. Materi Pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah kesesuaian materi dengan tujuan.

b. Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Sosialisasi
2. Memiliki sasaran yang jelas

c. Pelatih (*Instruktur*)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Pendidikan
2. Penguasaan materi

d. Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar – benar siap dilatih artinya mereka tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka

yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Pada langkah ini harus selalu di jaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Semangat peserta
 2. Seleksi
- e. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah implementasi dari sarana pelatihan.

3.4.2 Insentif (X2)

Menurut Sarwoto (2000) insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan sebagai pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan. Secara garis besar Sarwoto (2000) mengemukakan bahwa insentif digolongkan menjadi dua, yaitu: insentif material dan insentif non material.

- 1) Indikator insentif material terdiri dari:
 - a. Uang

Uang dapat dibedakan menjadi 3, yaitu yang pertama uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kedua, uang yang diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya. Kemudian yang ketiga yaitu uang yang diberikan sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

c. Profit sharing

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam – macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

2) Insentif non material

Indikator insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti pemberian gelar (*title*) secara resmi, pemberian balas jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas

perusahaan, dan pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

3.4.3 Motivasi (Z)

Menurut Mangkunegara (2011) motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Indikator yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Abraham Maslow yang menyatakan tentang kebutuhan manusia, seperti kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari beberapa faktor kebutuhan manusia tersebut diturunkan menjadi indikator – indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan:

a. Kebutuhan fisiologis, dimana kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Kelayakan gaji
2. Pemberian bonus

- b. Kebutuhan rasa aman, pada kebutuhan tahap kedua ini mencakup kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan ini akan diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:
 - 1. Tunjangan kesehatan
 - 2. Asuransi kesehatan
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah rasa nyaman karyawan.
- d. Kebutuhan akan harga diri. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:
 - 1. Jabatan
 - 2. Prestasi kerja
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri atau kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Dalam kebutuhan ini, seseorang ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Keterampilan
2. Kemampuan

3.4.4 Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Indikator dari kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) adalah:

- a. Kualitas kerja, yaitu adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Kecepatan
2. Kemampuan

- b. Kuantitas kerja yaitu menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas terlaksana dengan baik. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Kerapihan
2. Ketelitian
3. Hasil kerja

- c. Tanggung jawab yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan bertanggung jawab dalam menerima pekerjaannya, untuk mempertanggung jawabkan hasil kerjanya. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah pengambilan keputusan.
- d. Kerja sama, dalam hal ini kemampuan dari setiap karyawan untuk dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah kekompakkan antar karyawan.
- e. Inisiatif, perlunya ada inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah yang ada dalam pekerjaan tanpa menunggu arahan. Hal yang diteliti dalam penelitian ini adalah sikap karyawan terhadap organisasi.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner dimana peneliti menyebarkan kuesioner kepada obyek penelitian. Dalam kuesioner tersebut telah terdapat pertanyaan – pertanyaan yang bersifat *close ended question* (Cresswel, 2009). Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk *check list* ataupun pilihan ganda. Skala likert ini pun kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih.

3.6 Responden Penelitian

3.6.1 Populasi Penelitian

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti Oei (2010). Supangat (2007) mengatakan bahwa populasi merupakan sekumpulan obyek yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian (penelaahan) dengan ciri mempunyai karakteristik yang sama. Sedangkan menurut Kuncoro (2001 : bab 3) dalam Kuncoro (2009) populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau untuk obyek penelitian. Sedangkan pendapat lain juga dikemukakan oleh Sugiyono (2014) bahwa populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 51 karyawan yang terdiri dari 24 karyawan kontrak dan 27 karyawan tetap. Dalam hal ini, semua karyawan baik karyawan tetap maupun kontrak mendapatkan perlakuan yang sama mengenai pelatihan maupun insentifnya.

3.6.2 Sampel Penelitian

Menurut Supangat (2007) sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan sebagai bahan penelitian. Pendapat lain dikemukakan juga oleh Kuncoro (2009) yang mengartikan bahwa

sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi. Sedangkan menurut Oei (2010) sampel adalah bagian yang diambil dari populasi. Untuk mendukung penelitian ini peneliti menggunakan metode sensus. Menurut Supranto (2008) metode sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengelolaan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (*true value*), atau sering disebut parameter. Alasan peneliti menggunakan metode sensus ini karena jumlah populasi yang relatif kecil. Maka dari itu peneliti mengambil semua populasi untuk dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 51 karyawan.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model penelitian ini akan dianalisa menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Manfaat utama SEM dibandingkan dengan generasi pertama multivariate seperti *principal component analysis*, *factor analysis*, *discriminant analysis* dan *multiple regression*, SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data (Ghozali and Latan, 2015). Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang berbasis komponen atau

varian. Ghozali and Latan (2015) mengungkapkan bahwa PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

3.7.2 Tahapan Analisis PLS – SEM

Tahapan analisis menggunakan PLS – SEM setidaknya harus melalui lima proses dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (a) konseptualisasi model, (b) menentukan metoda analisis algorithm, (c) menentukan metoda resampling, (d) menggambar diagram jalur dan (e) evaluasi model (Ghozali and Latan, 2015).

1) Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS – SEM. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Terdapat beberapa proses dalam tahap ini. (1) spesifikasi domain konstruk, (2) menentukan item yang merepresentasi konstruk, (3) pengumpulan data untuk dilakukan uji pretest, (4) purifikasi konstruk, (5) pengumpulan data baru, (6) uji reliabilitas, (7) uji validitas, dan (8) menentukan skor pengukuran konstruk. Selanjutnya arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan harus ditentukan

dengan jelas dan dimensionalitas serta indikator pembentuk konstruk laten harus ditentukan apakah berbentuk refleksif ataukah formatif.

2) Menentukan Metoda Analisis Algorithm

Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metoda analisis algorithm apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS – SEM menggunakan program SmartPLS 3.0, metoda analisis algorithm yang disediakan hanyalah algorithm PLS dengan tiga pilihan skema yaitu, *factorial*, *centroid*, dan *path* atau *structural weighting*. Skema algorithm PLS yang disarankan adalah path atau *structural weighting*.

3) Menentukan Metode *Resampling*

Umumnya, terdapat dua metoda *resampling* yang digunakan oleh peneliti dibidang SEM untuk melakukan proses penyampelan kembali, yaitu metode *bootstrapping* dan *jackknifing*. Dalam penelitian ini, digunakan metode *bootstrapping*, yaitu metode yang menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan penyampelan kembali. Metode ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Dalam SmartPLS hanya terdapat metode *resampling* yaitu metode *bootstrapping* dengan tiga pilihan yaitu *no sign changes*, *Individual sign changes*, dan *construct level changes*.

4) Menggambar Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metode analisis algorithm dan metode *resampling*, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Dalam menggambar diagram jalur (path diagram).

5) Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS – SEM menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran (*measurement model*) yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel.

Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui *validitas covergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai

R-square untuk konstruk laten endogen, dan *average variance extracted* untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

(1) Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model / Outer Model)

Uji validitas di dalam outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive contentnya* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali and Latan, 2015).

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2008a dalam Jogiyanto, 2011). Uji reliabilitas dalam perhitungan PLS menggunakan pendekatan *composite reliability*. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metoda yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin, 1995 dalam Jogiyanto, 2011). Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury, Chin, Gopal & Newsted, 2002 dalam Jogiyanto (2011)

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan

menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

a. Convergent Validity

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian *Convergent Validity* dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Uji validitas menggunakan *convergent validity* dengan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut yang nilainya > 0.5 dianggap signifikan secara partikal (Hair et al.2006 dalam Jogiyanto, 2011), nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali and Latan, 2015) atau model memiliki diskriminan yang cukup bila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopal & Salinsbury, 1997 dalam Jogiyanto, 2011) dan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading factor 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali and Latan, 2015). Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi sedangkan validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur - pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali and Latan, 2015).

b. Discriminant Validity

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008, dalam Jogiyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Menurut Ghozali and Latan (2015) metode menilai *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas discriminant dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0.7 .

c. Composite Reliability

Dalam PLS-SEM, untuk mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang sering disebut *Dillon-Goldstein's*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Ghozali and Latan, 2015).

d. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) di mana beberapa variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya.

Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritma) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di higher order atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor loading-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap *bootstrapping*, nilai tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1.96 (Ghozali and Latan, 2015).

(2) Evaluasi Model Struktural (*Structural Model / Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. R-Square (R²)

Dalam menilai model struktural dimulai dengan melihat nilai R-squares untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares (R) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R-squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.* dalam (Ghozali and Latan, 2015). Hasil dari PLS R-squares merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali and Latan, 2015) Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

b. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli

untuk melakukan resampling kembali. (Hair *et al.* 2011 dalam Ghozali and Latan, 2015) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali and Latan, 2015). Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%).

(3) Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron and Kenny (1986) dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik >1.96.
- b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik >1.96.
- c. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuisisioner kepada 51 karyawan Damkar, dari keseluruhan yang tersebar 51 kuisisioner yang kembali dan dapat diolah, selanjutnya dapat diuji dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuisisioner dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang disebar	51	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuisisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	51	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 menerangkan bahwa kuisisioner yang disebar berjumlah 51 kuisisioner. Kuisisioner yang kembali 51 kuisisioner atau 100% tingkat pengembalian kuisisioner.

4.2 Analisa Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data – data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki laki	47	92.2%
Perempuan	4	7.8 %
Usia		
Kurang dari 20 tahun	1	2.0%
20-29 tahun	22	43.1%
30-39 tahun	11	21.6%
40-49 tahun	15	29.4%
Diatas 50 tahun	2	3.9%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	35	68.6%
D3	1	2.0%
S1	3	5.9%
Tidak Menjawab	12	23.5%
Status Pekerjaan		
Pegawai Tetap	27	47.1%
Pegawai Kontrak	24	52.9%
Bagian Pekerjaan		
Staff	9	17.6%
Operasional	39	76.5%
Pemadam Kebakaran	3	5.9%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa jumlah responden laki – laki lebih banyak daripada jumlah responden perempuan. Responden laki – laki sebanyak 47

orang (92.2%) dan responden perempuan 4 orang (7.8%). Hal tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai damkar berjenis kelamin laki – laki. Dilihat dari segi profesi memang terdapat perbedaan gender. Laki -laki dalam damkar lebih menempati posisi operasional dan perempuan menempati posisi staf.

Berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 20-29 tahun yaitu sebanyak 22 orang (43.1%), berusia kurang dari 20 tahun 1 orang (2.0%), berusia 30-39 tahun 11 orang (21.6%), berusia 40-49 tahun 15 orang (29.4%) dan yang terakhir berusia diatas 50 tahun 2 orang (3.9%). Usia cukup menentukan keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan, baik sifatnya fisik maupun non fisik. Pada umumnya tenaga kerja yang berumur tua mempunyai tenaga fisik yang lemah dan terbatas, sebaliknya tenaga kerja yang berumur muda mempunyai tenaga fisik yang kuat.

Sementara berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yaitu responden lebih didominasi dari lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang berjumlah sebanyak 35 orang (68.6%), untuk lulusan D3 hanya 1 orang (2.0%), untuk lulusan Sarjana (S1) 3 orang (5.9%) dan responden yang tidak menjawab sebanyak 12 orang (23.5%). Pemahaman dan penyelesaian pekerjaan merupakan peranan penting dalam mencapai keberhasilan suatu instansi. Pendidikan dapat memberikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk memahami, mengerti, menganalisis, serta dapat memberikan solusi terhadap suatu masalah (Damsar dan Indrayani 2016).

Kemudian berdasarkan status pekerjaan, yaitu responden yang bekerja sebagai karyawan 27 orang (52.9%) dan responden yang bekerja sebagai karyawan kontrak

24 orang (47.1%). Dan yang terakhir responden berdasarkan bagian pekerjaan, yaitu sebagai staff 9 orang (17.6%), sebagai operasional sebanyak 39 orang (76.5%), sebagai pemadam kebakaran 3 orang (5.9%).

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan (X1), insentif (X2), motivasi (Z) dan kinerja (Y). Pengukuran pada variabel tersebut menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3: Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 - 4.19
5	Sangat Tinggi	4.19 - 5.00

Sumber: Data Primer diolah, 2018

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah pelatihan (P) dan Insentif (I).

Hasil analisis deskriptif eksogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Variabel Eksogen Pelatihan

Kode	Item	Mean	Kriteria
A1	Materi yang diberikan lengkap dan jelas	4,000	Tinggi
A2	Materi pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan	4,039	Tinggi
A3	Saya merasa materi pelatihan yang diberikan mudah dipahami	4,059	Tinggi
A4	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta	3,902	Tinggi
B1	Metode yang diberikan sesuai dengan materi yang diberikan	4,078	Tinggi
B2	Metode pelatihan yang diberikan tepat dengan kondisi yang ada dalam organisasi	4,039	Tinggi
B3	Metode pelatihan yang diberikan membuat saya mudah memahami materi pelatihan	3,941	Tinggi
B4	Metode pelatihan disampaikan dengan jelas	4,020	Tinggi
C1	Instruktur menyampaikan materi dengan jelas	4,098	Tinggi
C2	Instruktur mampu berinteraksi dengan para peserta	4,020	Tinggi

C3	Instruktur yang memberikan pelatihan memiliki ilmu sesuai yang disampaikan	4,078	Tinggi
C4	Penyampaian pelatihan yang diberikan oleh instruktur sesuai dengan materi yang seharusnya diberikan	4,196	Tinggi
D1	Saya mengikuti pelatihan karna saya sadar saya membutuhkannya	4,812	Tinggi
D2	Saya mampu mengikuti pelatihan	4,627	Tinggi
D3	Saya merasa pelatihan yang diberikan akan membantu saya dalam melakukan pekerjaan	4,824	Tinggi
D4	Saya merasa terbantu dengan adanya program pelatihan	4,529	Tinggi
E1	Sarana yang digunakan untuk pelatihan sangat nyaman	3,941	Tinggi
E2	Peralatan yang digunakan dalam pelatihan lengkap	4,078	Tinggi
B3	Lingkungan untuk melakukan pelatihan sangat mendukung	3,980	Tinggi
E4	Organisasi memberikan pelatihan tepat pada waktu yang dibutuhkan	4,020	Tinggi
Rata – rata total		4,165	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah 2008

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.4, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen pelatihan termasuk dalam kategori tinggi (4,165). Penelitian tertinggi terjadi pada item Pertanyaan D3 yaitu “saya merasa pelatihan yang diberikan akan membantu saya dalam melakukan

pekerjaan” dengan rata – rata 4,824, dan pada item D1 yaitu “saya mengikuti pelatihan karna saya sadar saya membutuhkannya” dengan rata – rata 4,812. Sedangkan untuk penilaian penelitian terendah terjadi pada item A4 yaitu “materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta” dengan rata -rata 3,902. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan mempunyai tujuan pelatihan yang jelas, dan juga tujuan untuk mempersiapkan masa depannya, juga karyawan sudah merasa bahwa pelatihan yang dilakukan organisasi sangat membantu dalam pekerjaannya.

Tabel 4.5: Variabel Eksogen Insentif

Kode	Item	Mean	Kriteria
F1	Saya menerima upah atau gaji sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	4,137	Tinggi
F2	Apabila prestasi kerja baik, saya layak menerima bonus	4,902	Tinggi
F3	Bonus yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,922	Tinggi
G1	Apabila saya mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan saya mendapatkan komisi	4,157	Tinggi
G2	Saya mendapatkan komisi sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,961	Tinggi
G3	Komisi yang diberikan sudah cukup adil dan layak	4,392	Tinggi
H1	Saya mendapatkan bagian dari keuntungan yang didapatkan perusahaan	4,137	Tinggi
H2	Profit sharing yang diberikan perusahaan sesuai dengan	3,843	Tinggi

	keinginan saya		
I1	Saya pernah mendapatkan penghargaan dari perusahaan	3,902	Tinggi
I2	Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan cukup adil	3,922	Tinggi
I3	Perusahaan selalu memberikan penghargaan atas setiap pekerjaan yang diberikan	4,157	Tinggi
J1	Saya merasa bentuk keadilan dalam promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan	4,098	Tinggi
J2	Saya merasa promosi yang dilakukan organisasi adil	4,020	Tinggi
J3	Setiap karyawan yang bekerja dengan baik berhak mendapatkan promosi	4,196	Tinggi
J4	Saya pernah mendapatkan promosi dari organisasi	3,980	Tinggi
K1	Tersedia fasilitas yang dibutuhkan karyawan	4,667	Tinggi
K2	Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan cukup memadai	4,098	Tinggi
K3	Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan membantu pekerjaan	4,765	Tinggi
L1	Saya sering mendapatkan pujian apabila bekerja dengan baik	4,392	Tinggi
L2	Pujian secara langsung membuat saya semangat bekerja	4,608	Tinggi
Rata – rata total		4,212	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.5, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen insentif termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,212). Penelitian tertinggi terjadi pada item Pertanyaan F2

yaitu “apabila prestasi kerja baik, saya layak menerima bonus” dengan rata – rata 4,902, dan pada item K3 yaitu “fasilitas yang diberikan oleh perusahaan membantu pekerjaan” dengan rata – rata 4,765. Sedangkan untuk penilaian penelitian terendah terjadi pada item I1 yaitu “saya pernah mendapatkan penghargaan dari perusahaan” dengan rata -rata 3,902. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan merasa insentif dan fasilitas yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan merasa perlu meningkatkan kinerja sebagai timbal balik atas insentif yang diberikan.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Table 4.6: Variabel Mediasi Motivasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
M1	Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan yang diharapkan	3,922	Tinggi
M2	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari	3,980	Tinggi
M3	Bonus yang diberikan membantu memenuhi kebutuhan saya	4,078	Tinggi
N1	Perusahaan memberikan asuransi kesehatan dan tunjangan untuk karyawan	3,863	Tinggi
N2	Saya merasa aman dengan asuransi kesehatan dan tunjangan yang diberikan	3,804	Tinggi
N3	Saya bekerja karena ada jaminan masa depan yang lebih baik	3,725	Tinggi
O1	Saya berhubungan baik dengan karyawan yang berada di perusahaan	4,196	Tinggi
O2	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam	4,098	Tinggi

	melakukan pekerjaan		
O3	Atasan selalu memberikan perhatian terhadap bawahannya	3,961	Tinggi
P1	Saya akan bekerja lebih baik agar mendapatkan jabatan yang lebih tinggi	4,176	Tinggi
P2	Saya merasa tidak diremehkan dengan hasil kerja yang telah saya lakukan	3,880	Tinggi
P3	Saya sering mendapatkan pujian karena prestasi kerja saya	3,863	Tinggi
Q1	Pekerjaan yang saya miliki membantu mengembangkan potensi yang saya miliki	3,882	Tinggi
Q2	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki	3,980	Tinggi
Q3	Perusahaan berpengaruh dalam pengembangan keterampilan yang saya miliki	3,922	Tinggi
Rata – rata total		3,971	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.6, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel mediasi motivasi termasuk dalam kategori tinggi (3,971). Penelitian tertinggi terjadi pada item pertanyaan O1 yaitu “saya berhubungan baik dengan karyawan yang berada di perusahaan” dengan rata – rata 4,196, dan pada item P1 yaitu “saya akan bekerja lebih baik agar mendapatkan jabatan yang lebih tinggi” dengan rata – rata 4,176. Sedangkan untuk penilaian penelitian terendah terjadi pada item N2 yaitu “saya merasa aman dengan asuransi kesehatan dan tunjangan yang diberikan” dengan rata -rata 3,804. Berdasarkan pada

hasil tersebut menunjukan bahwa motivasi mampu memberikan pengaruh terhadap karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Table 4.7: Variabel Endogen Kinerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
R1	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan standar organisasi	4,137	Tinggi
R2	Saya cekatan dalam bekerja	4,020	Tinggi
R3	Saya selalu memaksimalkan kemampuan saya dalam bekerja	4,235	Tinggi
S1	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan	4,020	Tinggi
S2	Saya mampu memenuhi target yang diberikan dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan	4,039	Tinggi
S3	Saya akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya	4,176	Tinggi
T1	Saya menjalankan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab	4,196	Tinggi
T2	Saya mempunyai tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan	4,196	Tinggi
T3	Saya bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah saya ambil	4,235	Tinggi
U1	Setiap permasalahan selalu diselesaikan dengan musyawarah	4,294	Tinggi
U2	Kekompakkan dalam tim membuat	4,373	Tinggi

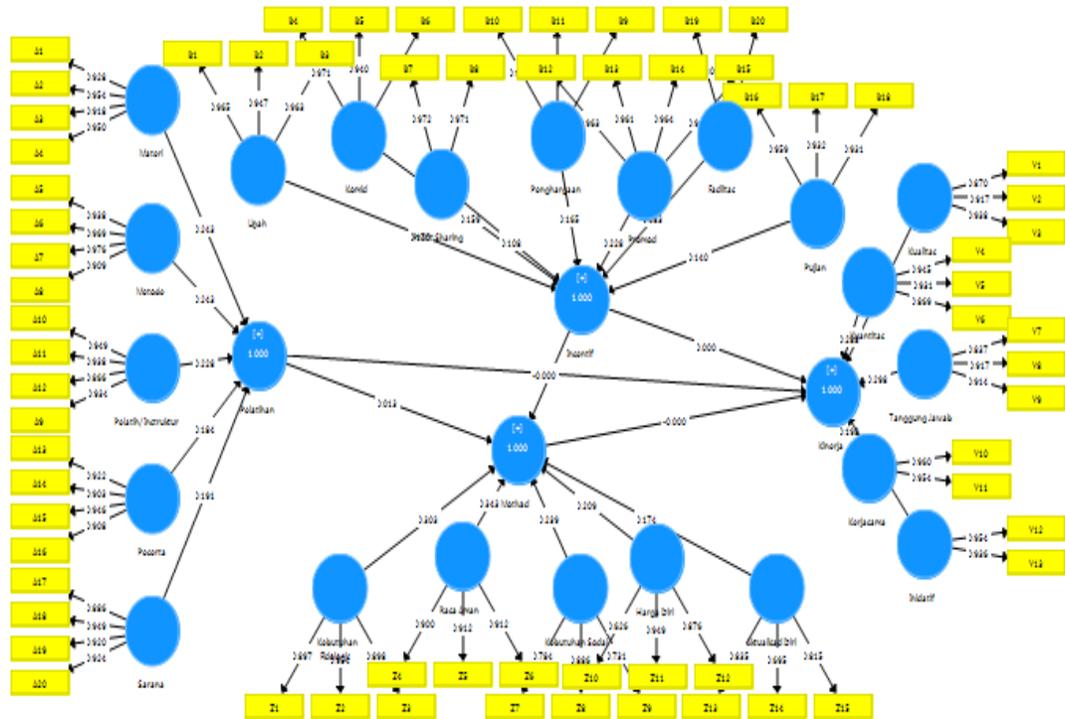
	saya terbantu dalam pekerjaan		
V1	Saya mempunyai inisiatif dalam bekerja	4,235	Tinggi
V2	Saya mempunyai ide – ide atau gagasan yang bagus untuk melaksanakan pekerjaan	4,275	Tinggi
Rata – rata Total		4,187	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.7, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel kinerja termasuk dalam kategori tinggi (4,187). Penelitian tertinggi terjadi pada item pertanyaan U2 yaitu “kekompakkan dalam tim membuat saya terbantu dalam pekerjaan” dengan rata – rata 4,373, dan pada item U1 yaitu “setiap permasalahan selalu diselesaikan dengan musyawarah” dengan rata – rata 4,294. Sedangkan untuk penilaian penelitian terendah terjadi pada item R2 dan S1 yaitu “Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan” dan “saya cekatan dalam bekerja” dengan rata -rata sama 4,020. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan telah melakukan kinerjanya dengan cukup baik.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Measurement Model*)



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

1. *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel mempresentasikan variabel laten untuk diukur. *Convergent Validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dilakukan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Laten,2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas,

diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya <0.70 , sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang <0.70 harus di *drop* dari model. Variabel *manifest* yang harus dikeluarkan dari model adalah C10 dan C14.

Tabel 4.8: Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Pelatihan

Konstruk eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Materi Pelatihan	A1	0.928
	A2	0.954
	A3	0.918
	A4	0.950
Metode Pelatihan	A5	0.936
	A6	0.969
	A7	0.976
	A8	0.909
Pelatih/Instruktur	A9	0.934
	A10	0.949
	A11	0.936
	A12	0.866
Peserta Pelatihan	A13	0.922
	A14	0.903
	A15	0.946
	A16	0.908
Sarana Pelatihan	A17	0.886
	A18	0.949
	A19	0.920
	A20	0.924

Sumber: Data Primer diolah, 2008

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* dalam variabel eksogen pelatihan >0.70 , sehingga tidak perlu ada variabel *manifest* yang dikeluarkan dari model.

Tabel 4.9: Nilai *Loading Factor* Variabel Eksogen Insentif

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Upah	B1	0.965
	B2	0.947
	B3	0.963
Komisi	B4	0.971
	B5	0.940
	B6	0.956
Profit Sharing	B7	0.972
	B8	0.971
Penghargaan	B9	0.960
	B10	0.960
	B11	0.928
Promosi	B12	0.963
	B13	0.961
	B14	0.964
	B15	0.949
Fasilitas	B16	0.959
	B17	0.932
	B18	0.931
Pujian	B19	0.930
	B20	0.931

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* dalam variabel eksogen pelatihan >0.70 , sehingga tidak perlu ada variabel *manifest* yang dikeluarkan dari model.

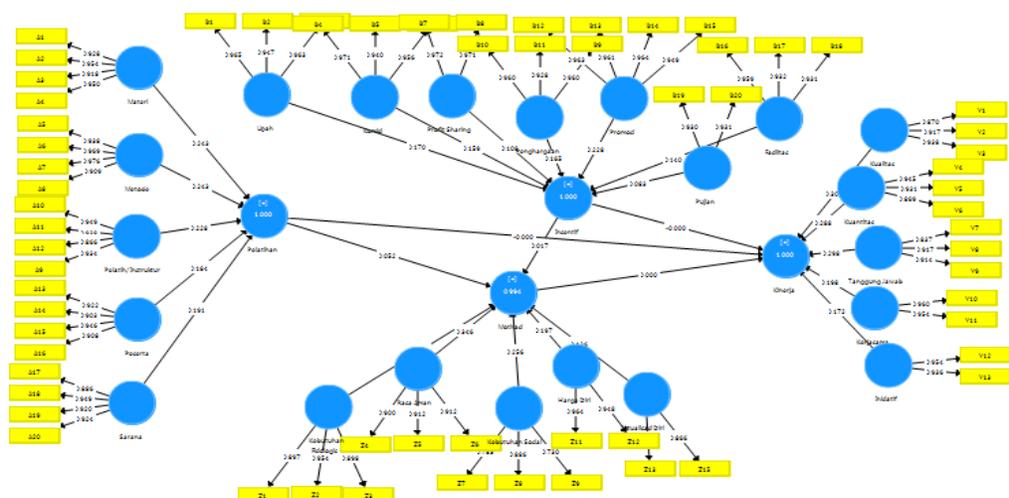
Tabel 4.10: Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi Motivasi

Konstruk Mediasi	Kode Item	Loading Factor
Kebutuhan Fisiologis	C1	0.897

	C2	0.954
	C3	0.898
	C4	0.900
Kebutuhan Rasa Aman	C5	0.912
	C6	0.912
	C7	0.784
Kebutuhan Sosial	C8	0.886
	C9	0.731
	C10	0.626
Kebutuhan Harga Diri	C11	0.949
	C12	0.876
	C13	0.835
Kebutuhan Aktualisasi Diri	C14	0.695
	C15	0.815

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.10 menunjukkan terdapat 2 variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya <0.70 , yaitu variabel *manifest* C10 dan C14, yang masing – masing mempunyai nilai 0.626 dan 0.695. Oleh karena itu, variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.



Gambar 4.2: Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya <0.70 , yaitu variabel C10 dan C14. Variabel tersebut di *drop* dari model agar tidak mempengaruhi hasil *bootstraping*.

Tabel 4.11: Nilai *Loading Factor* Setelah dimodifikasi

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Motivasi	Kebutuhan Fisiologis	C1	0.897
		C2	0.954
		C3	0.898
	Kebutuhan Rasa Aman	C4	0.900
		C5	0.912
		C6	0.912
	Kebutuhan Sosial	C7	0.784
		C8	0.886
		C9	0.731
Motivasi	Kebutuhan Harga Diri	C11	0.949
		C12	0.876
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	C13	0.835
		C15	0.815

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.11 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* >0.70 , sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 4.12: Nilai *Factor Loading* variabel Endogen Kinerja

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Kualitas Kerja	D1	0.870
	D2	0.917
	D3	0.938
Kuantitas Kerja	D4	0.945
	D5	0.931
	D6	0.869
Tanggung Jawab	D7	0.837
	D8	0.917
	D9	0.914
Kerja Sama	D10	0.960
	D11	0.954
Inisiatif	D12	0.954
	D13	0.936

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* dalam variabel endogen kinerja >0.70 , sehingga tidak perlu ada variabel *manifest* yang dikeluarkan dari model.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk

lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.13: Nilai *Cross Loading*

ITEM	INSENTIF	KINERJA	MOTIVASI	PELATIHAN
A1	0.626	0.792	0.715	0.905
A2	0.571	0.708	0.650	0.902
A3	0.531	0.622	0.600	0.857
A4	0.595	0.736	0.688	0.907
A5	0.601	0.736	0.641	0.884
A6	0.694	0.787	0.724	0.935
A7	0.603	0.755	0.642	0.907
A8	0.544	0.647	0.576	0.874
A9	0.657	0.688	0.608	0.889
A10	0.577	0.673	0.629	0.901
A11	0.733	0.747	0.689	0.891
A12	0.580	0.614	0.577	0.846
A13	0.521	0.388	0.467	0.789
A14	0.562	0.532	0.532	0.739
A15	0.489	0.468	0.484	0.804
A16	0.368	0.439	0.474	0.782
A17	0.615	0.651	0.537	0.809
A18	0.679	0.606	0.554	0.826
A19	0.519	0.519	0.488	0.722
A20	0.511	0.434	0.428	0.716
B1	0.935	0.674	0.615	0.653
B2	0.906	0.595	0.547	0.628
B3	0.940	0.754	0.766	0.669
B4	0.910	0.686	0.608	0.604
B5	0.895	0.719	0.768	0.662
B6	0.915	0.574	0.561	0.550
B7	0.959	0.613	0.596	0.516
B8	0.910	0.661	0.638	0.566
B9	0.919	0.738	0.739	0.616
B10	0.909	0.704	0.651	0.635

ITEM	INSENTIF	KINERJA	MOTIVASI	PELATIHAN
B11	0.930	0.648	0.534	0.618
B12	0.945	0.731	0.591	0.693
B13	0.947	0.726	0.659	0.725
B14	0.915	0.660	0.619	0.702
B15	0.925	0.720	0.713	0.704
B16	0.894	0.615	0.553	0.657
B17	0.852	0.518	0.600	0.575
B18	0.878	0.528	0.493	0.591
B19	0.792	0.548	0.518	0.562
B20	0.797	0.496	0.422	0.460
Z1	0.556	0.558	0.732	0.407
Z2	0.560	0.583	0.696	0.419
Z3	0.513	0.492	0.690	0.430
Z4	0.441	0.608	0.794	0.510
Z5	0.558	0.664	0.828	0.575
Z6	0.536	0.639	0.831	0.550
Z7	0.481	0.508	0.625	0.682
Z8	0.499	0.562	0.634	0.341
Z9	0.363	0.362	0.634	0.641
Z11	0.439	0.414	0.654	0.459
Z12	0.252	0.304	0.536	0.270
Z13	0.259	0.366	0.556	0.280
Z15	0.277	0.362	0.518	0.466
Y1	0.487	0.695	0.559	0.512
Y2	0.443	0.784	0.561	0.545
Y3	0.601	0.794	0.712	0.709
Y4	0.444	0.706	0.533	0.582
Y5	0.457	0.680	0.522	0.520
Y6	0.537	0.776	0.491	0.543
Y7	0.622	0.782	0.491	0.543
Y8	0.513	0.775	0.574	0.563
Y9	0.515	0.744	0.504	0.552
Y10	0.621	0.746	0.614	0.601
Y11	0.541	0.697	0.593	0.548
Y12	0.546	0.680	0.496	0.519

ITEM	INSENTIF	KINERJA	MOTIVASI	PELATIHAN
Y13	0.484	0.572	0.266	0.407

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.13, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai >0.70 , dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3. *Composite Reliability*

Selain melihat nilai dari *factor loading* setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4.14: Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan	0.980	0.981	0.723
Insentif	0.988	0.989	0.989
Motivasi	0.902	0.917	0.533
Kinerja	0.925	0.936	0.530
Aktualisasi Diri	0.702	0.870	0.770
Fasilitas	0.844	0.928	0.865
Harga Diri	0.907	0.955	0.914
Inisiatif	0.881	0.943	0.893
Kebutuhan Fisiologis	0.905	0.940	0.840
Kebutuhan Sosial	0.719	0.844	0.645
Kerjasama	0.909	0.956	0.916
Komisi	0.953	0.970	0.914
Kualitas	0.894	0.934	0.826
Kuantitas	0.903	0.939	0.838
Materi	0.954	0.967	0.879

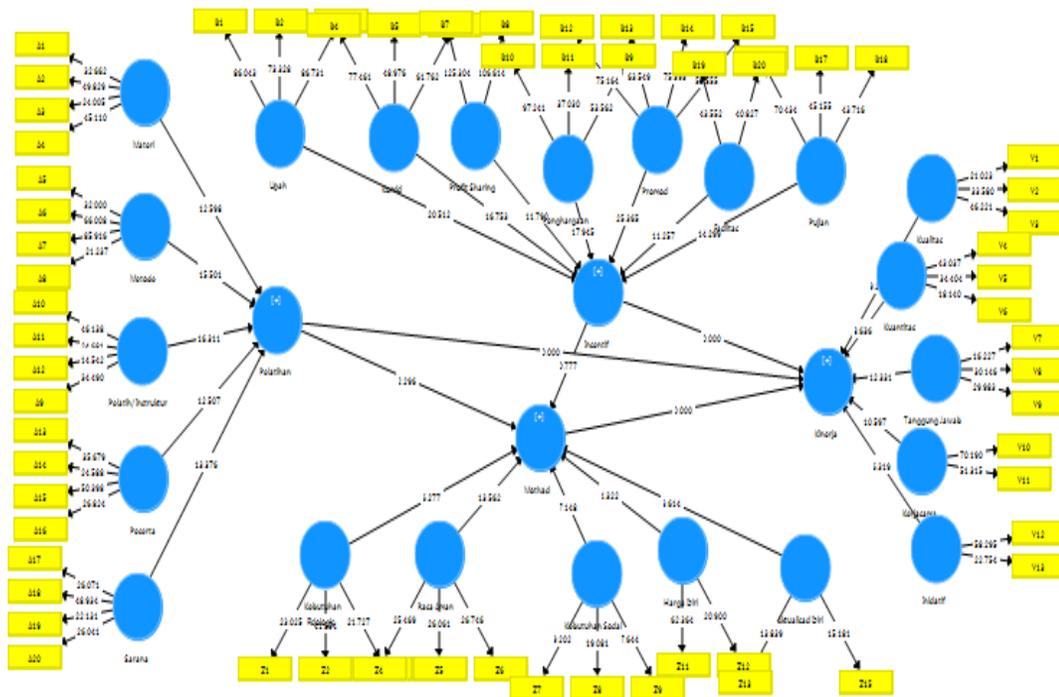
Metode	0.963	0.973	0.900
Pelatih	0.941	0.958	0.851
Penghargaan	0.945	0.965	0.902
Peserta	0.939	0.957	0.847
Profit Sharing	0.941	0.971	0.944
Promosi	0.971	0.979	0.920
Pujian	0.935	0.959	0.885
Rasa Aman	0.893	0.934	0.824
Sarana	0.940	0.957	0.847
Tanggung Jawab	0.868	0.919	0.792
Upah	0.956	0.971	0.919

Sumber: Data Primer diolahm 2018

Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (Average Variance Extractrd) nilainya > 0.50 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa vaeiabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat diajukan untuk menguji model struktural.

4. Second Order Confirmatory Analysis

Second Order Confirmatory Analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



Gambar 4.3: Hasil Analisis *Bootstrapping* SCFA

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikan yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1.96 (significance level = 5).

Tabel 4.15: *Path Coefficient* Pengukuran Signifikasi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STEDEV)	P Values
P1 -> Pelatihan	0.243	0.242	0.016	15.501	0.000
P2 -> Pelatihan	0.228	0.230	0.014	16.311	0.000
P3 -> Pelatihan	0.165	0.180	0.015	12.507	0.000
P4 -> Pelatihan	0.191	0.190	0.014	13.376	0.000
P5 -> Pelatihan	0.243	0.248	0.019	12.598	0.000
I1 -> Insentif	0.083	0.083	0.007	11.257	0.000
I2 -> Insentif	0.159	0.160	0.010	16.753	0.000
I3 -> Insentif	0.052	0.166	0.009	17.945	0.000
I4 -> Insentif	0.184	0.108	0.009	11.790	0.000
I5 -> Insentif	0.140	0.138	0.010	14.299	0.000
I6 -> Insentif	0.170	0.170	0.008	20.512	0.000
I7 -> Insentif	0.228	0.228	0.009	25.365	0.000
M1 -> Motivasi	0.197	0.192	0.046	4.322	0.000
M2 -> Motivasi	0.256	0.250	0.036	7.148	0.000
M3 -> Motivasi	0.136	0.135	0.038	3.614	0.000
M4 -> Motivasi	0.346	0.346	0.025	13.562	0.000

M5 -> Motivasi	0.283	0.280	0.045	6.277	0.000
K1 -> Kinerja	0.289	0.296	0.024	12.331	0.000
K2 -> Kinerja	0.172	0.169	0.027	6.319	0.000
K3 -> Kinerja	0.198	0.195	0.019	10.597	0.000
K4 -> Kinerja	0.300	0.302	0.032	9.269	0.000
K5 -> Kinerja	0.288	0.288	0.033	8.636	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik >1.96 dan p values <0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator P1 – P5 merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk pelatihan, selanjutnya indikator I1 – I7 merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk insentif, kemudian indikator M1 – M5 merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk motivasi, yang terakhir indikator K1 – K5 merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk kinerja.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model truktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan

prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

1. R- Square (R^2)

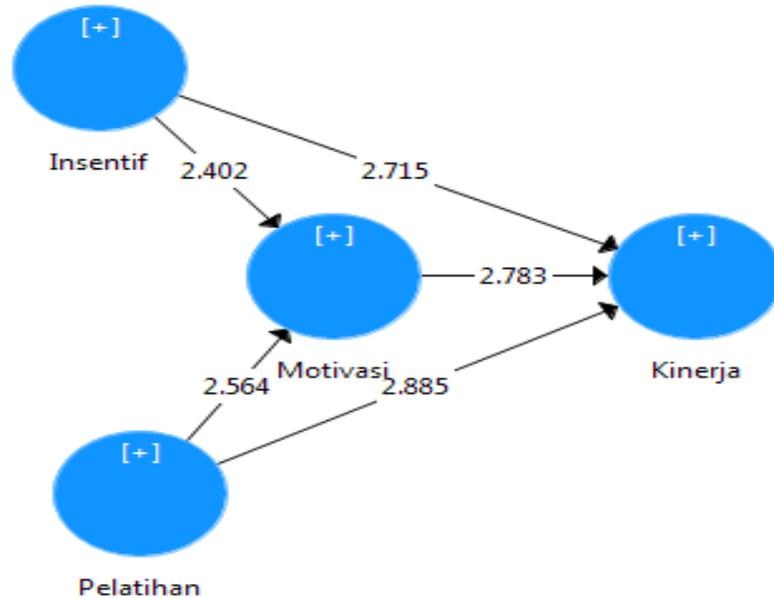
Tabel 4.16: *Path Coefficient* Pengukuran Signifikan SCFA

Variabel	R – Square	R – Square Adjusted
Motivasi	0.544	0.525
Kinerja	0.697	0.677

Sumber: Data Primer diolah, 2008

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa model pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja memberikan nilai sebesar 0.697, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk pelatihan dan insentif sebesar 69.7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh pelatihan dan insentif terhadap motivasi memberikan nilai sebesar 0.544, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk motivasi yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk pelatihan dan insentif adalah sebesar 54.4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2. Uji Hipotesis



Gambar: 4.4 Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel dilakukan metode bootstrapping. Pendekatan bootstrapping merepresentasi nonparametrik untuk precision dan estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (p values), dan nilai t tabel. Dalam aplikasi smart PLS, nilai signifikansi dapat diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi p values $> 1,96$ dan atau nilai p values $< 0,05$ pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a diterima dan H_o ditolak. Sebaliknya, jika nilai p values $< 1,96$ dan atau nilai p values $> 0,05$ pada taraf signifikansi 5% (α 5%)

maka H_a ditolak H_o diterima. Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. H_o : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja
 H_a : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja
2. H_o : Tidak terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja
 H_a : Terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja
3. H_o : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi
 H_a : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi
4. H_o : Tidak terdapat pengaruh insentif terhadap motivasi
 H_a : Terdapat pengaruh insentif terhadap motivasi
5. H_o : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja
 H_a : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja
6. H_o : Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi
 H_a : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi
7. H_o : Tidak terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi
 H_a : Terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi

Tabel 4.17: *path coefficient*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Insentif -> Kinerja	0.245	0.243	0.090	2.715	0.003
Insentif -> Motivasi	0.386	0.396	0.161	2.402	0.008
Motivasi -> Kinerja	0.362	0.367	0.130	2.783	0.003
Pelatihan -> Kinerja	0.334	0.337	0.116	2.885	0.002
Pelatihan -> Motivasi	0.433	0.435	0.169	2.564	0.005

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwaa konstruk pelatihan mempunyai pengaruh positif signifikan ($O = 0.334$) dengan konstruk kinerja. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.885 > 1.96$ dan p value $0.002 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja **terbukti**.

Konstruk eksogen insentif mempunyai pengaruh positif signifikan ($O = 0.245$) terhadap konstruk endogen kinerja. Hal ini berdasarkan pada t statistik $2.715 > 1.96$ dan p value $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu hipotesis keddua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja **terbukti**.

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.433$) terhadap konstruk mediasi motivasi. Hal ini berdasarkan pada t statistik

2.564 > 1.96 dan p value 0.005 < 0.05. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi **terbukti**.

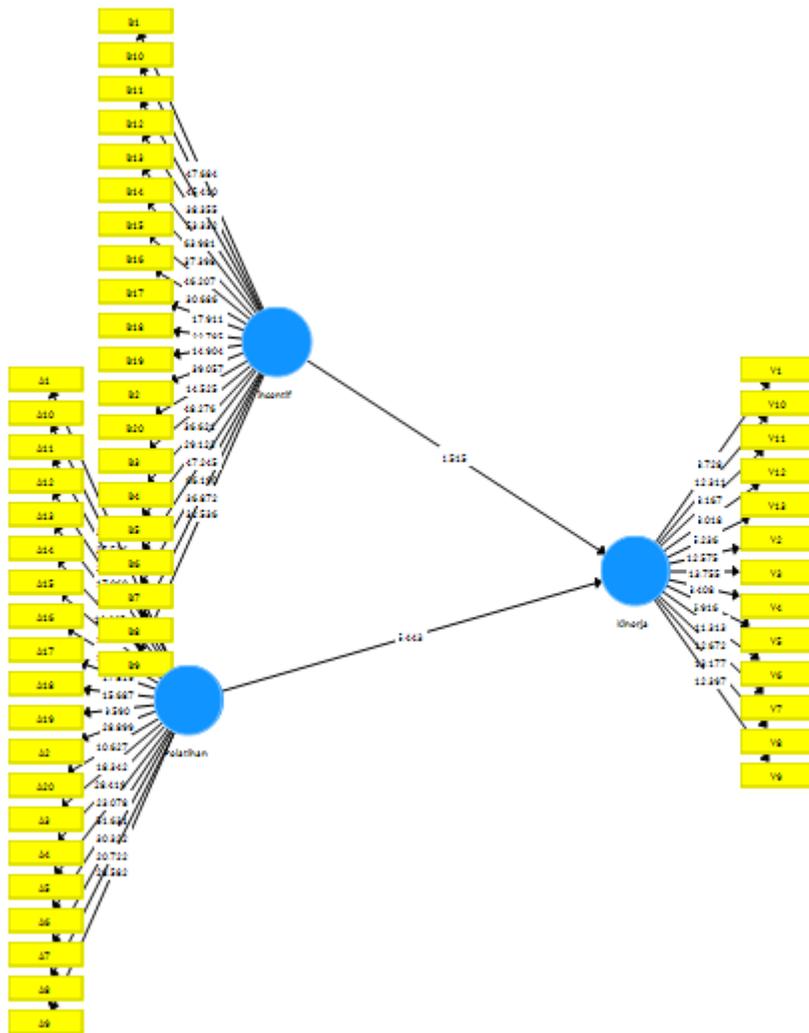
Konstruk eksogen insentif mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.386$) terhadap konstruk mediasi motivasi. Hal ini berdasarkan pada t statistik 2.402 > 1.96 dan p value 0.008 < 0.05. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh insentif terhadap motivasi **terbukti**.

Konstruk mediasi motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.362$) terhadap konstruk endogen kinerja. Hal ini berdasarkan pada t statistik 2.783 > 1.96 dan p value 0.003 < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja **terbukti**.

4.3.3 Pengujian Efek Mediasi

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t statistik > 1.96.



Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel 4.18 *path Coefficient* Pengujian Tahap Pertama

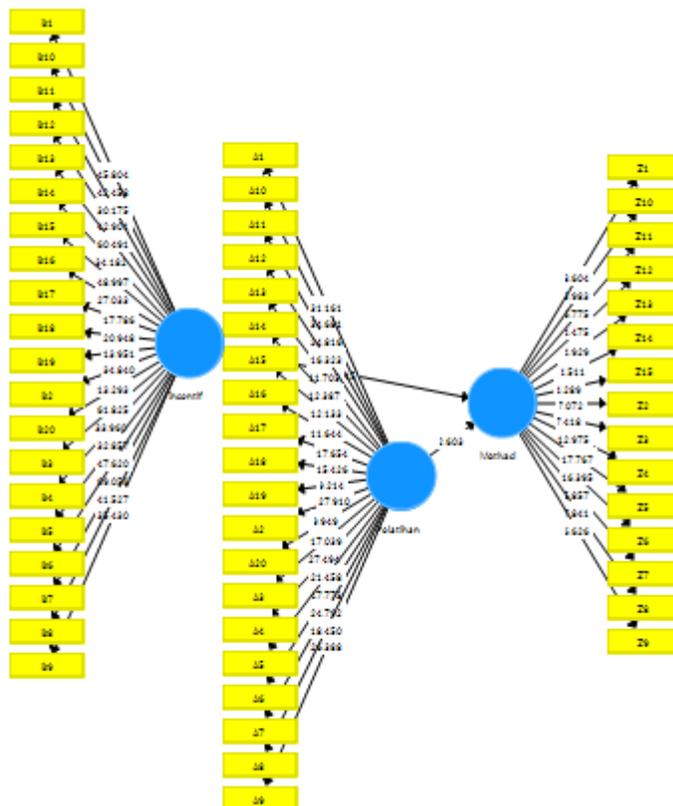
Konstruk		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Pelatihan Kinerja	->	0.494	0.495	0.091	5.443
Insentif -> Kinerja		0.382	0.388	0.085	4.515

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.18, dapat dilihat bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai t statistik $5.443 > 1.96$, dan insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai t statisti $4.515 > 1.96$. Maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan ke tahap kedua.

2. Tahap kedua

Pada tahap ini dilakukan pengujian signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan t statistik > 1.96 .



Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.19: *Path Coefficient* Pengujian Tahap Kedua

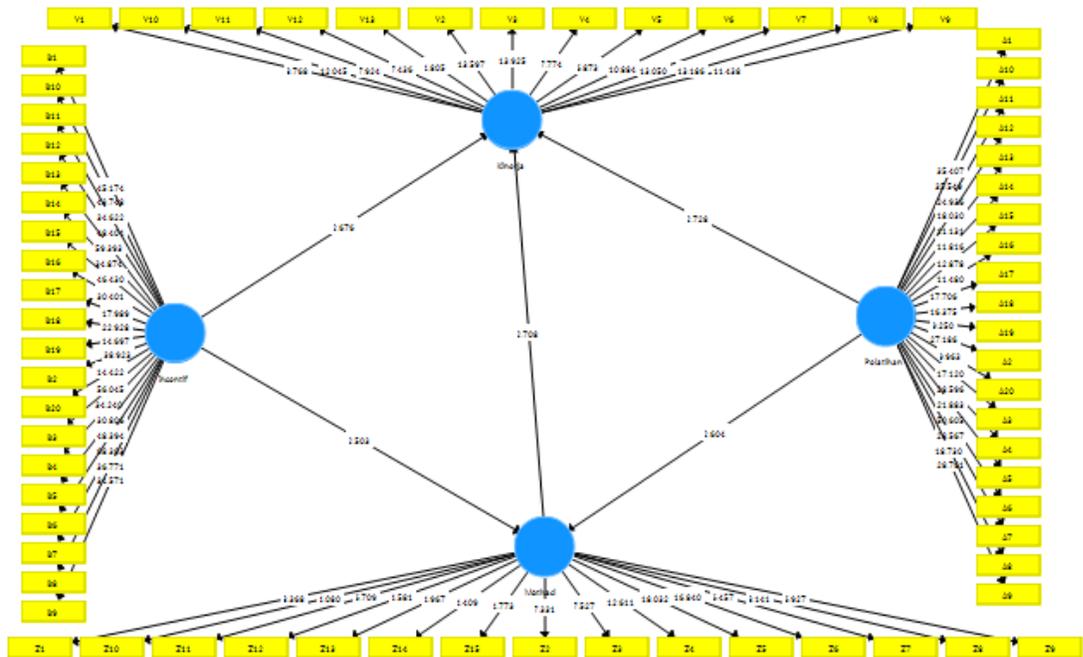
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Pelatihan -> Motivasi	0.433	0.444	0.167	2.545
Insentif -> Motivasi	0.390	0.396	0.153	2.603

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.19, dapat dilihat bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dengan nilai t statistik $2.545 > 1.96$, dan insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai t statisti $2.603 > 1.96$. Maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan ke tahap ketiga.

3. Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen pelatihan, insentif, dan variabel mediasi motivasi terhadap variabel endogen kinerja.



Gambar 4.7 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.20 Total Efek

Konstruk		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)
Pelatihan Kinerja	->	0.334	0.345	0.122	2.728
Pelatihan Motivasi	->	0.433	0.441	0.166	2.604
Motivasi Kinerja	->	0.362	0.357	0.134	2.708
Insentif -> Kinerja		0.245	0.245	0.091	2.676
Insentif Motivasi	->	0.386	0.391	0.154	2.503

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari hasil analisis PLS 4.20, ditemukan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.334$) terhadap kinerja dengan nilai t statistik $2.728 > 1.96$. Pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi ($O = 0.433$) dengan nilai t statistik $2.604 > 1.96$. Motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ($O = 0.362$) dengan nilai t statistik $2.708 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja **terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh insentif terhadap kinerja melalui mediasi motivasi. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa insentif mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ($O = 0.245$) dengan nilai t statistik $2.676 > 1.96$. Insentif mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi ($O = 0.386$) dengan nilai t statistik $2.503 > 1.96$. Kemudian motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ($O = 0.362$) dengan nilai t statistik $2.708 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi insentif terhadap kinerja **terbukti**.

Tabel 4.21: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistik	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja	2.885	Terbukti
2	Terdapat pengaruh antara insentif terhadap kinerja	2.715	Terbukti
3	Terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi	2.564	Terbukti
4	Terdapat pengaruh insentif terhadap motivasi	2.402	Terbukti

Lanjutan Tabel 4.21

5	Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja	2.783	Terbukti
6	Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi	2.708	Terbukti
7	Terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi	2.708	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.334$) dengan konstruk kinerja. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.885 > 1.96$, dan nilai p value $0.002 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja **terbukti** kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Hafeez (2015) yang berjudul *impact of training on employee performance (evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan apabila semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan maka semakin efisien tingkat kinerjanya. Penelitian juga dilakukan oleh Anitha dan Kumar (2016) yang berjudul *a study on the impact of training on employee performance in Private Insurance Sector*,

Coimbatore District. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terbentuknya produktivitas karyawan setelah dilakukannya program pelatihan. Athar dan Shah (2015) melakukan penelitian yang sama dengan judul *impact of training on employee performance (Banking Sector Karachi)*. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank di Karachi. Lebih lanjut Sharma dan Shirsath (2014) melakukan penelitian dengan judul *training- a motivational tool*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya program pelatihan di tempat kerja dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan terbukti menjadi alat untuk memotivasi karyawan selain itu pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, seharusnya setiap perusahaan melakukan pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

4.4.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja

Konstruk eksogen insentif mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.245$) dengan konstruk kinerja. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.715 > 1.96$, dan nilai p value $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja **terbukti** kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Chepkemoi (2018) yang berjudul *effect of incentives on employee performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu Country*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara insentif terhadap kinerja. Penelitian ini juga mengatakan bahwa insentif merupakan hal yang penting dalam kinerja organisasi. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Bilal-Almomani dkk (2017) dengan judul *the impact of incentives on the performance of employee in public sector: case study in Ministry of Labor*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa insentif mempengaruhi kinerja. Penelitian juga dilakukan oleh Alfandi dan Alkawsawneh (2014) dengan judul *the role of the incentives and reward system in enhancing employee's performance: a case of Jordanian Travel and Tourism Institutions*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan insentif yang layak bagi karyawannya. Yang berarti bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

4.4.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.433$) dengan konstruk motivasi. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.564 > 1.96$, dan nilai p value $0.005 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi **terbukti** kebenarannya.

Penelitian – penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi. Afroz (2018) melakukan penelitian yang berjudul *effects of training on employee performance – a study on banking sector, Tangail Bangladesh*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan motivasi dan kepuasan kerja. Semua hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai efek yang signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Motlokoa dkk (2018) dengan judul *the impact of training on employees performace: the case of banking sector in Lesotho*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan. Selain itu penelitian ini juga didukung Lukasik (2017) yang melakukan penelitian dengan judul *the impact of training on employee motivation in SMEs Industry*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara pelatihan internal di perusahaan tersebut dan motivasi serta hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh Insentif terhadap Motivasi

Konstruk eksogen insentif mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.386$) dengan konstruk motivasi. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.402 > 1.96$, dan nilai p value $0.008 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh insentif terhadap motivasi **terbukti** kebenarannya.

Selaras dengan penelitian ini, penelitian – penelitian sebelumnya menemukan bahwa insentif mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi. Frengki dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *the influence of incentive toward their motivation and discipline (a case study at rectorate of Andalas Univercity, West Sumatera, Indonesia)*. membuktikan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi dan disiplin karyawan. Weerasinghe (2017) juga melakukan penelitian dengan judul *financial incentives impact on employee motivation: a study in University of Sri Jayewerdanapura Sri Lanka*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hal yang dapat memotivasi karyawan merupakan upah yang wajar, tunjangan, dll. Kecukupan insentif dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dari penelitian – penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang sangat penting untuk memotivasi karyawan. Dengan begitu karyawan akan meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan insentif.

4.4.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Konstruk eksogen motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.362$) dengan konstruk kinerja. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.783 > 1.96$, dan nilai p value $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja **terbukti** kebenarannya.

Penelitian – penelitian terdahulu membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini dibuktikan oleh Shahzadi, dkk (2014) yang berjudul *impact of employee motivation on employee performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Selain itu insentif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja dan motivasi karyawan. Selain itu penelitian juga dilakukan oleh Omollo (2015) dengan judul *effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: a case study of Kenye Commercial Bank in Migori Country*. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dan yang menjadi motivasi kuat adalah dengan imbalan uang yang diberikan.

ZAMEER dkk (2014) melakukan penelitian yang sama dengan judul *the impact of the motivation on the employee's performance in Beverage Industry of Pakistan*. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berperan penting terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Brobbey (2015) dengan judul *impact of motivation on employee performance: the case of some selected micro finance companies in Ghana*. Penelitian ini menunjukkan dampak motivasi pada kinerja organisasi sebagai upaya meningkatkan efisiensi karyawan, membantu karyawan untuk memenuhi tujuan pribadi mereka, kepuasan karyawan, dan membantu karyawan menjalin hubungan dengan organisasi.

4.4.6 Pengaruh Mediasi Motivasi dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa pelatihan pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.334$) dengan konstruk kinerja. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.885 > 1.96$, dan nilai p value $0.002 < 0.05$. Motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.362$) terhadap kinerja dengan nilai t statistik hubungan konstruk ini adalah $2.783 > 0.196$ dan p value 0.003 . Oleh karena itu , hipotesis keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi benar **terbukti** kebenarannya.

Pelatihan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini dibuktikan oleh penelitian terdahulu Athar dan Shah (2015) dengan judul *impact of training on employee performance (Banking Sector Karachi)*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank di Karachi. Selain itu penelitian juga dilakukan oleh Omollo (2015) dengan judul *effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: a case study of Kenye Commercial Bank in Migori Country*. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dan yang menjadi motivasi kuat adalah dengan imbalan uang yang diberikan.

Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Motlokoa dkk (2018) dengan judul *the impact of training on employees*

performace: the case of banking sector in Lesotho. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi karyawan dalam sektor perbankan di Lesotho

4.4.7 Pengaruh Mediasi Motivasi dalam Hubungan antara Pelatihan Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa insentif pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.245$) dengan konstruk kinerja. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.715 > 1.96$, dan nilai p value $0.003 < 0.05$. Kemudian motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.362$) terhadap kinerja dengan nilai t statistik hubungan konstruk ini adalah $2.783 > 0.196$ dan p value 0.003 . Oleh karena itu , hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi benar **terbukti** kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chepkemoi (2018) yang berjudul *effect of incentives on employee performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu Country*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara insentif terhadap kinerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Oktarini (2015) dengan judul pengaruh insentif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Seftya Utama Balikpapan. Hasil analisis menunjukan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena insentif berpengaruh terhadap motivasi. Kemudian penelitian

yang dilakukan oleh Veronika dkk (2018) dengan judul pengaruh Insentif karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator motivasi kerja pada karyawan bagian pabrikan PG Kebon Agung Malang. Hasil penelitian membuktikan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada instansi damkar, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja yang dibuktikan oleh nilai t statistik $2.885 > 1.96$ dan p value $0.002 < 0.05$.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara insentif terhadap kinerja yang dibuktikan oleh nilai t statistic $2.715 > 1.96$ dan p value $0.003 < 0.05$.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap mediasi motivasi yang dibuktikan oleh nilai t statistic $2.564 > 1.96$ dan p value $0.005 < 0.05$.
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara insentif terhadap mediasi motivasi yang dibuktikan oleh nilai t statistic $2.402 > 1.96$ dan p value $0.008 < 0.05$.
5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara mediasi motivasi terhadap kinerja yang dibuktikan oleh nilai t statistic $2.783 > 1.96$ dan p value $0.003 < 0.05$.

6. Hubungan pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi signifikan. Hal ini juga berarti bahwa motivasi berperan sebagai partial kontrol dalam hubungan pelatihan terhadap kinerja.
7. Hubungan insentif terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi signifikan. Hal ini juga berarti bahwa motivasi berperan sebagai partial kontrol dalam hubungan insentif terhadap kinerja.

5.2 Saran

1. Bagi Pihak Damkar

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variable mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Terlepas dari hasil tersebut, jika dilihat dari hasil tanggapan responden yang mayoritas baik, namun masih terdapat beberapa hal yang harus dibenahi seperti pada variabel pelatihan yang menunjukkan penilaian terendah yaitu “materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta” dengan rata – rata 3,902 dan variabel insentif dengan penilaian terendah yaitu “saya mendapatkan penghargaan dari perusahaan” dengan nilai rata – rata 3,902. Maka disarankan untuk pihak damkar agar memperbaiki pelatihan berdasarkan materi dan memberikan penghargaan terhadap karyawannya yang telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan dari pihak damkar sendiri.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Untuk peneliti selanjutnya bisa menggunakan responden yang lebih banyak, sebagai contoh 100 responden dan pada beberapa organisasi sehingga penelitian akan lebih valid dan populasi lebih luas.
- b. Untuk para peneliti yang nantinya akan melakukan penelitian terkait dengan pelatihan disarankan untuk mencari variabel lain, baik variabel independent maupun *intervening* yang sekiranya dapat mempengaruhi pelatihan diluar variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, M. J. (2017). *The Influence of Incentive Towards Their Motivation and Discipline (A Case Study at Rectorate of Andalas University , West Sumatera , Indonesia)*, 4(4), 122–128. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2017.44.122.128>
- Afroz, N. N. (2018). *Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector , Tangail Bangladesh*, 4(1), 111–124.
- Al-belushi, M. F. Y., & Khan, M. F. R. (2017). *Impact of Monetary Incentives on Employee's Motivation: Shinas College of Technology, Oman - A Case Study*, 3(1), 1–11.
- Alfandi, A. M., Alkahsawneh, M.S. (2014). *The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee ' s Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions"*, 4(4), 326–341.
- Ali, A., Bin, L. Z., & Ali, Z. (2016). *The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar , Pakistan*, 6(9), 297–310. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i9/2311>
- Al-omari, A., Al-momani, N., Omar, M., Jordanian, R., Bureau, H., & Bank, A. (2017). *The Impact of Incentives on The Performance of Employees in Public Sector : Case Study In Ministry of Labor*, 9(9), 119–130.
- Anitha, R., Kumar, M.A. (2016). *A Study on the Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District*, 6, 1079-1089.
- Atambo, W. N., Munene, C., & Mayogi, E. N. (n.d.). *The Role of Employee Incentives on Performance : A Survey of Public Hospitals in Kenya*, 2(12), 29–44.
- Chepkemoi, J. (2018). *Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County*, 20(3), 26–32. <https://doi.org/10.9790/487X-2003112632>
- Creswell, J. W. (2009) *Research Design*. 3th edn. California: SAGE Publications, Inc.
- Damsar, Indrayani. (2016). *Pengantar Sosiologi Perdesaan*. Prenadamedia

- Darmawan, Y. Y., Supartha, W. G., Rahyuda, A.G. (2017). *Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach*, 3, 1265–1290.
- Dessler, G. (2017) *Human Resources Management*. 15th edn. Essex CM20 2JE: Pearson Education.
- Ghozali, L and Latan, H. (2015) *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- Gravetter, F. J. and Forzano, L.-A. B. (2015) *Research Methods for The Behavioural Research*. Stamford: Cengage Learning.
- Gullu, Tugce. (2016). *Impact of Training and Development Programs on Motivation of Employees in Banking Sector*. International Journal Economics, Commerce and Management. Vol. IV, Issues 6, June 2016.
- Hafeez, U. (2015). “*Impact of Training on Employees Performance*” (*Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi*, 6(1), 49–64. <https://doi.org/10.5296/bms.v6i1.7804>
- Hamid, D. (2013). *Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja*, 1(1), 19–27.
- Handoko, Hani. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Hanif, F. (2013). *Impact of Training on Employee 's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore , Pakistan*, 4(4), 68–82.
- Hasibuan, S. P. Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, S. P. Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.
- Ibrahim, M., Brobbey, V.A. (2015). *Impact of Motivation on Employee Performance: The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana*, III(11), 1218–1236.

- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Depok.
- Kuncoro. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?* Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, AA .A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Martoyo, Susilo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. BPFE-YOGYAKARTA.
- Motlokoa, M. E. (2018). *The Impact of Training on Employees ' Performance : The Case of Banking Sector in Lesotho*, 8(2), 16–46. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12812>
- Naukowe, Z. (2017). *The Impact of Training on Employees*, 1(28), 96–109. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.4.1.08> No-, A., & Journal, I. (2016). No Title, 6(8), 1079–1089.
- Nugroho, S., Haryono, A.T., Hasiolan., L.B. (2017) *Pengaruh pelatihan kerja, motivasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai dinas pertanian kota semarang 1*, 1–8.
- Oei, Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Oktarini, Risa. (2015). *Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Seftya Utama Balikpapan*, 3(3), 638–649.
- Omollo, P. A. (2015). *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County*, 5(2), 87–103.
- Panggabean, Mutiara S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Rivai, Vethzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Rizki, A. B., & Dewi, R. S. (2004). *Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawam Bagian Marketing, PT. Nasmoco Gombel, Semarang*.
- Robbins, S.P., & Judge (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta.
- Sarwoto. 2000. *Dasar – dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Shahzadi, I. (2014). *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*, 6(23), 159–167.
- Sharma, V., & Shirsath, M. (2014). *Training – A motivational tool*, 16(3), 27–35.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2013) *Managing Human Resources*. 16th edn. South Western: Cengange Learning.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-18. Bandung: CV Alfabeta.
- Supangat. (2007). *Statistika dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik*. Kencana, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Veronica, V. F., Swasto, B., Djudi, M. (2018). *Pengaruh Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi PG Kebon Agung Malang)*, 55(2), 139–145.
- Weerasinghe, Gamini. (2017). *Financial Incentives Impact on Employee Motivation: A Study in University of Sri Jayewardenepura Sri Lanka*, 7(3), 1–8.
- Zameer, H., Ali, S., & Amir, M. (2014). *The Impact of the Motivation on the Employee ' s Perfor mance in Beverage Industry of Pakistan*, 4(1), 293–298. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i1/630>

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan identitas:

Nama : Uri septiana

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang berjudul “Pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*”, maka dengan ini peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Angket ini merupakan parameter penelitian skripsi sebagai bagian dari syarat untuk mendapatkan gelar Strata 1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Informasi yang diperoleh akan dijamin kerahasiaannya dan dijaga dengan baik serta informasi tersebut hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Demikian permohonan ini dibuat, semoga Bapak/Ibu/Saudara/I berkenan untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Atas segala perhatian, bantuan serta kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

(Uri Septiana)

1. Identitas Responden

- a. Nama / Inisial (boleh tidak diisi) :
- b. Bekerja pada bagian :
- c. Jenis Kelamin : L / P
- d. Usia : 1) Kurang dari 20 tahun
2) 20 – 29 tahun
3) 30 – 39 tahun
4) 40 – 49 tahun
5) Diatas 50 tahun
- e. Pendidikan :
- f. Status Pekerjaan : 1) Pegawai Tetap
2) Pegawai honorer atau kontrak

2. Petunjuk Pengisian Kuisioner

Di bawah ini terdapat sejumlah pertanyaan yang harus dipilih. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai ,emurut Bapak/Ibu/Saudara/I sendiri. Untuk setiap pertanyaan, dimohon untuk memberikan penilaian pengalaman yang dirasakan sesuai dengan pertanyaan/pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I pilih.

Kategori jawaban atas item pertanyaan/pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut:

- 1. STS (Sangat Tidak Setuju)
- 2. TS (Tidak Setuju)
- 3. N (Netral)
- 4. S (Setuju)
- 5. SS (Sangat Setuju)

Bagian I: Pelatihan (Rivai, 2009)

- Materi Pelatihan

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Materi yang diberikan lengkap dan jelas					
2	Materi pelatihan sesuai dengan					

	pekerjaan yang diberikan					
3	Saya merasa materi pelatihan yang diberikan mudah dipahami					
4	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta					

- Metode Pelatihan

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Metode yang diberikan sesuai dengan materi yang diberikan					
2	Metode pelatihan yang diberikan tepat dengan kondisi yang ada dalam organisasi					
3	Metode pelatihan yang diberikan membuat saya mudah memahami materi pelatihan					
4	Metode pelatihan disampaikan dengan jelas					

- Pelatih/Instruktur

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Instruktur menyampaikan materi dengan jelas					
2	Instruktur mampu berinteraksi dengan para peserta					
3	Instruktur yang memberikan pelatihan memiliki ilmu sesuai yang disampaikan					
4	Penyampaian pelatihan yang diberikan oleh instruktur sesuai dengan materi yang seharusnya diberikan					

- Peserta Pelatihan

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mengikuti pelatihan karna saya sadar saya membutuhkannya					

2	Saya mampu mengikuti pelatihan					
3	Saya merasa pelatihan yang diberikan akan membantu saya dalam melakukan pekerjaan					
4	Saya merasa terbantu dengan adanya program pelatihan					

- Sarana Pelatihan

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Sarana yang digunakan untuk pelatihan sangat nyaman					
2	Peralatan yang digunakan dalam pelatihan lengkap					
3	Lingkungan untuk melakukan pelatihan sangat mendukung					
4	Organisasi memberikan pelatihan tepat pada waktu yang dibutuhkan					

Bagian II: Insentif (Sarwoto, 2000)

- Upah

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menerima upah atau gaji sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
2	Apabila prestasi kerja baik, saya layak menerima bonus					
3	Bonus yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					

- Komisi

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Apabila saya mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan saya mendapatkan komisi					
2	Saya mendapatkan komisi sesuai dengan					

	pekerjaan yang saya lakukan					
3	Komisi yang diberikan sudah cukup adil dan layak					

- Profit sharing

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mendapatkan bagian dari keuntungan yang didapatkan perusahaan					
2	Profit sharing yang diberikan perusahaan sesuai dengan keinginan saya					

- Penghargaan

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya pernah mendapatkan penghargaan dari perusahaan					
2	Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan cukup adil					
3	Perusahaan selalu memberikan penghargaan atas setiap pekerjaan yang diberikan					

- Promosi

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Saya merasa bentuk keadilan dalam promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan					
Saya merasa promosi yang dilakukan organisasi adil					
Setiap karyawan yang bekerja dengan baik berhak mendapatkan promosi					
Saya pernah mendapatkan promosi dari organisasi					

- Fasilitas

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
------------	-----	----	---	---	----

Tersedia fasilitas yang dibutuhkan karyawan					
Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan cukup memadai					
Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan membantu pekerjaan					

- Pujian

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Saya sering mendapatkan pujian apabila bekerja dengan baik					
Pujian secara langsung membuat saya semangat bekerja					

Bagian III: Motivasi (Abraham Maslow, dalam Mangkunegara 2011)

- Kebutuhan Fisiologis

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan yang diharapkan					
2	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari					
3	Bonus yang diberikan membantu memenuhi kebutuhan saya					

- Kebutuhan Rasa Aman

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan memberikan asuransi kesehatan dan tunjangan untuk karyawan					
2	Saya merasa aman dengan asuransi kesehatan dan tunjangan yang diberikan					
3	Saya bekerja karena ada jaminan masa					

	depan yang lebih baik					
--	-----------------------	--	--	--	--	--

- Kebutuhan Sosial

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berhubungan baik dengan karyawan yang berada di perusahaan					
2	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam melakukan pekerjaan					
3	Atasan selalu memberikan perhatian terhadap bawahannya					

- Kebutuhan Harga Diri

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya akan bekerja lebih baik agar mendapatkan jabatan yang lebih tinggi					
2	Saya merasa tidak diremehkan dengan hasil kerja yang telah saya lakukan					
3	Saya sering mendapatkan pujian karena prestasi kerja saya					

- Kebutuhan Aktualisasi Diri

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pekerjaan yang saya miliki membantu mengembangkan potensi yang saya miliki					
2	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki					

3	Perusahaan berpengaruh dalam pengembangan keterampilan yang saya miliki					
---	---	--	--	--	--	--

Bagian IV: Kinerja (Mangkunegara, 2009)

- Kualitas Kerja

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan standar organisasi					
2	Saya cekatan dalam bekerja					
3	Saya selalu memaksimalkan kemampuan saya dalam bekerja					

- Kuantitas Kerja

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan					
2	Saya mampu memenuhi target yang diberikan dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan					
3	Saya akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya					

- Tanggung Jawab

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menjalankan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab					

2	Saya mempunyai tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan					
3	Saya bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah saya ambil					

- Kerjasama

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Setiap permasalahan selalu diselesaikan dengan musyawarah					
2	Kekompakkan dalam tim membuat saya terbantu dalam pekerjaan					

- Inisiatif

NO	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mempunyai inisiatif dalam bekerja					
2	Saya mempunyai ide – ide atau gagasan yang bagus untuk melaksanakan pekerjaan					

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

Variabel Pelatihan

Indikator							
Materi Pelatihan				Metode Pelatihan			
A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
3	4	3	4	4	5	3	3
5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	3	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	4	3	4
4	5	5	3	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Variabel Pelatihan

4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5
3	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4

Variabel Pelatihan

Indikator											
Pelatih/Instruktur				Peserta Pelatihan				Sarana Pelatihan			
A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5
3	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4

Lanjutan Variabel Pelatihan

4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4

Variabel Insentif

Indikator							
Upah			Komisi			Profit Sharing	
B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Variabel Insentif

4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	3	5	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	3	4	4	4

Variabel Insentif

Indikator											
Penghargaan			Promosi				Fasilitas			Pujian	
B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

Lanjutan Variabel Insentif

4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5

Variabel Motivasi

Indikator								
Kebutuhan Fisiologis			Kebutuhan Rasa Aman			Kebutuhan Sosial		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	3	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan Variabel Motivasi

4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	5	4	4

Variabel Motivasi

Indikator					
Kebutuhan Harga Diri			Kebutuhan Aktualisasi Diri		
C10	C11	C12	C13	C14	C15
4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4
4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	4	3
5	3	4	4	5	4
4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3
5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

Lanjutan Variabel Motivasi

4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4

Variabel Kinerja

Indikator					
Kualitas Kerja			Kuantitas Kerja		
D1	D2	D3	D4	D5	D6
4	4	3	4	4	3
5	4	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4
4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	5
4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4

Lanjutan Variabel Kinerja

4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

Variabel Kinerja

Indikator						
Tanggung Jawab			Kerja Sama		Inisiatif	
D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	3	4
4	4	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5

Lanjutan Variabel Kinerja

4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3
4	5	5	4	4	4	4

Lampiran 3

Analisis Deskriptif

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Laki laki	47	92.2%
Perempuan	4	7.8 %

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 20 tahun	1	2.0%
20-29 tahun	22	43.1%
30-39 tahun	11	21.6%
40-49 tahun	15	29.4%
Diatas 50 tahun	2	3.9%

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	35	68.6%
D3	1	2.0%
S1	3	5.9%
Tidak Menjawab	12	23.5%

Analisis Deskriptif

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Pegawai Tetap	27	47.1%
Pegawai Kontrak	24	52.9%

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Staff	9	17.6%
Operasional	39	76.5%
Pemadam Kebakaran	3	5.9%

Lampiran 4

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1. Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 - 4.19
5	Sangat Tinggi	4.19 - 5.00

2. Variabel Eksogen Pelatihan

Kode	Item	Mean	Kriteria
A1	Materi yang diberikan lengkap dan jelas	4,000	Tinggi
A2	Materi pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan	4,039	Tinggi
A3	Saya merasa materi pelatihan yang diberikan mudah dipahami	4,059	Tinggi
A4	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta	3,902	Tinggi
B1	Metode yang diberikan sesuai dengan materi yang diberikan	4,078	Tinggi
B2	Metode pelatihan yang diberikan tepat dengan kondisi yang ada dalam organisasi	4,039	Tinggi
B3	Metode pelatihan yang diberikan membuat saya mudah memahami materi pelatihan	3,941	Tinggi
B4	Metode pelatihan disampaikan dengan jelas	4,020	Tinggi
C1	Instruktur menyampaikan materi dengan jelas	4,098	Tinggi

C2	Instruktur mampu berinteraksi dengan para peserta	4,020	Tinggi
C3	Instruktur yang memberikan pelatihan memiliki ilmu sesuai yang disampaikan	4,078	Tinggi
C4	Penyampaian pelatihan yang diberikan oleh instruktur sesuai dengan materi yang seharusnya diberikan	4,196	Tinggi
D1	Saya mengikuti pelatihan karna saya sadar saya membutuhkannya	4,812	Tinggi
D2	Saya mampu mengikuti pelatihan	4,627	Tinggi
D3	Saya merasa pelatihan yang diberikan akan membantu saya dalam melakukan pekerjaan	4,824	Tinggi
D4	Saya merasa terbantu dengan adanya program pelatihan	4,529	Tinggi
E1	Sarana yang digunakan untuk pelatihan sangat nyaman	3,941	Tinggi
E2	Peralatan yang digunakan dalam pelatihan lengkap	4,078	Tinggi
E3	Lingkungan untuk melakukan pelatihan sangat mendukung	3,980	Tinggi
E4	Organisasi memberikan pelatihan tepat pada waktu yang dibutuhkan	4,020	Tinggi
Rata – rata total		4,165	Tinggi

3. Variabel Eksogen Insentif

Kode	Item	Mean	Kriteria
F1	Saya menerima upah atau gaji sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	4,137	Tinggi
F2	Apabila prestasi kerja baik, saya	4,902	Tinggi

	layak menerima bonus		
F3	Bonus yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,922	Tinggi
G1	Apabila saya mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan saya mendapatkan komisi	4,157	Tinggi
G2	Saya mendapatkan komisi sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,961	Tinggi
G3	Komisi yang diberikan sudah cukup adil dan layak	4,392	Tinggi
H1	Saya mendapatkan bagian dari keuntungan yang didapatkan perusahaan	4,137	Tinggi
H2	Profit sharing yang diberikan perusahaan sesuai dengan keinginan saya	3,843	Tinggi
I1	Saya pernah mendapatkan penghargaan dari perusahaan	3,902	Tinggi
I2	Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan cukup adil	3,922	Tinggi
I3	Perusahaan selalu memberikan penghargaan atas setiap pekerjaan yang diberikan	4,157	Tinggi
J1	Saya merasa bentuk keadilan dalam promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan	4,098	Tinggi
J2	Saya merasa promosi yang dilakukan organisasi adil	4,020	Tinggi
J3	Setiap karyawan yang bekerja dengan baik berhak mendapatkan promosi	4,196	Tinggi
J4	Saya pernah mendapatkan promosi dari organisasi	3,980	Tinggi
K1	Tersedia fasilitas yang dibutuhkan	4,667	Tinggi

	karyawan		
K2	Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan cukup memadai	4,098	Tinggi
K3	Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan membantu pekerjaan	4,765	Tinggi
L1	Saya sering mendapatkan pujian apabila bekerja dengan baik	4,392	Tinggi
L2	Pujian secara langsung membuat saya semangat bekerja	4,608	Tinggi
Rata – rata total		4,212	Sangat Tinggi

4. Variabel Mediasi Motivasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
M1	Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan yang diharapkan	3,922	Tinggi
M2	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari	3,980	Tinggi
M3	Bonus yang diberikan membantu memenuhi kebutuhan saya	4,078	Tinggi
N1	Perusahaan memberikan asuransi kesehatan dan tunjangan untuk karyawan	3,863	Tinggi
N2	Saya merasa aman dengan asuransi kesehatan dan tunjangan yang diberikan	3,804	Tinggi
N3	Saya bekerja karena ada jaminan masa depan yang lebih baik	3,725	Tinggi
O1	Saya berhubungan baik dengan karyawan yang berada di perusahaan	4,196	Tinggi
O2	Saya dan rekan kerja saling membantu dalam melakukan pekerjaan	4,098	Tinggi
O3	Atasan selalu memberikan perhatian terhadap bawahannya	3,961	Tinggi

P1	Saya akan bekerja lebih baik agar mendapatkan jabatan yang lebih tinggi	4,176	Tinggi
P2	Saya merasa tidak diremehkan dengan hasil kerja yang telah saya lakukan	3,880	Tinggi
P3	Saya sering mendapatkan pujian karena prestasi kerja saya	3,863	Tinggi
Q1	Pekerjaan yang saya miliki membantu mengembangkan potensi yang saya miliki	3,882	Tinggi
Q2	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki	3,980	Tinggi
Q3	Perusahaan berpengaruh dalam pengembangan keterampilan yang saya miliki	3,922	Tinggi
Rata – rata total		3,971	Tinggi

5. Variabel Endogen Kinerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
R1	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan standar organisasi	4,137	Tinggi
R2	Saya cekatan dalam bekerja	4,020	Tinggi
R3	Saya selalu memaksimalkan kemampuan saya dalam bekerja	4,235	Tinggi
S1	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan	4,020	Tinggi
S2	Saya mampu memenuhi target yang diberikan dengan waktu yang	4,039	Tinggi

	ditentukan oleh perusahaan		
S3	Saya akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya	4,176	Tinggi
T1	Saya menjalankan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab	4,196	Tinggi
T2	Saya mempunyai tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan	4,196	Tinggi
T3	Saya bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah saya ambil	4,235	Tinggi
U1	Setiap permasalahan selalu diselesaikan dengan musyawarah	4,294	Tinggi
U2	Kekompakkan dalam tim membuat saya terbantu dalam pekerjaan	4,373	Tinggi
V1	Saya mempunyai inisiatif dalam bekerja	4,235	Tinggi
V2	Saya mempunyai ide – ide atau gagasan yang bagus untuk melaksanakan pekerjaan	4,275	Tinggi
Rata – rata Total		4,187	Tinggi

Lampiran 5

Hasil Uji Outer Model

1. Nilai *loading Factor* Konstruk Pelatihan

Konstruk eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Materi Pelatihan	A1	0.928
	A2	0.954
	A3	0.918
	A4	0.950
Metode Pelatihan	A5	0.936
	A6	0.969
	A7	0.976
	A8	0.909
Pelatih/Instruktur	A9	0.934
	A10	0.949
	A11	0.936
	A12	0.866
Peserta Pelatihan	A13	0.922
	A14	0.903
	A15	0.946
	A16	0.908
Sarana Pelatihan	A17	0.886
	A18	0.949
	A19	0.920
	A20	0.924

2. Nilai *loading Factor* Konstruk Insentif

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Upah	B1	0.965
	B2	0.947
	B3	0.963
Komisi	B4	0.971
	B5	0.940
	B6	0.956
Profit Sharing	B7	0.972
	B8	0.971

Penghargaan	B9	0.960
	B10	0.960
	B11	0.928
Promosi	B12	0.963
	B13	0.961
	B14	0.964
Fasilitas	B15	0.949
	B16	0.959
	B17	0.932
Pujian	B18	0.931
	B19	0.930
	B20	0.931

3. Nilai *loading Factor* Konstruk Motivasi

Konstruk Mediasi	Kode Item	Loading Factor
Kebutuhan Fisiologis	C1	0.897
	C2	0.954
	C3	0.898
Kebutuhan Rasa Aman	C4	0.900
	C5	0.912
	C6	0.912
Kebutuhan Sosial	C7	0.784
	C8	0.886
	C9	0.731
Kebutuhan Harga Diri	C10	0.626
	C11	0.949
	C12	0.876
Kebutuhan Aktualisasi Diri	C13	0.835
	C14	0.695
	C15	0.815

4. Nilai *loading Factor* setelah Modifikasi Model

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Motivasi	Kebutuhan Fisiologis	C1	0.897
		C2	0.954
		C3	0.898

Motivasi	Kebutuhan Rasa Aman	C4	0.900
		C5	0.912
		C6	0.912
	Kebutuhan Sosial	C7	0.784
		C8	0.886
		C9	0.731
	Kebutuhan Harga Diri	C11	0.949
		C12	0.876
		Kebutuhan Aktualisasi Diri	C13
C15	0.815		

5. Nilai *loading Factor* Konstruk Kinerja

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Kualitas Kerja	D1	0.870
	D2	0.917
	D3	0.938
Kuantitas Kerja	D4	0.945
	D5	0.931
	D6	0.869
Tanggung Jawab	D7	0.837
	D8	0.917
	D9	0.914
Kerja Sama	D10	0.960
	D11	0.954
Inisiatif	D12	0.954
	D13	0.936

6. Tabel Nilai *Cross Loading*

ITEM	INSENTIF	KINERJA	MOTIVASI	PELATIHAN
A1	0.626	0.792	0.715	0.905
A2	0.571	0.708	0.650	0.902
A3	0.531	0.622	0.600	0.857
A4	0.595	0.736	0.688	0.907
A5	0.601	0.736	0.641	0.884
A6	0.694	0.787	0.724	0.935
A7	0.603	0.755	0.642	0.907
A8	0.544	0.647	0.576	0.874

ITEM	INSENTIF	KINERJA	MOTIVASI	PELATIHAN
A9	0.657	0.688	0.608	0.889
A10	0.577	0.673	0.629	0.901
A11	0.733	0.747	0.689	0.891
A12	0.580	0.614	0.577	0.846
A13	0.521	0.388	0.467	0.789
A14	0.562	0.532	0.532	0.739
A15	0.489	0.468	0.484	0.804
A16	0.368	0.439	0.474	0.782
A17	0.615	0.651	0.537	0.809
A18	0.679	0.606	0.554	0.826
A19	0.519	0.519	0.488	0.722
A20	0.511	0.434	0.428	0.716
B1	0.935	0.674	0.615	0.653
B2	0.906	0.595	0.547	0.628
B3	0.940	0.754	0.766	0.669
B4	0.910	0.686	0.608	0.604
B5	0.895	0.719	0.768	0.662
B6	0.915	0.574	0.561	0.550
B7	0.959	0.613	0.596	0.516
B8	0.910	0.661	0.638	0.566
B9	0.919	0.738	0.739	0.616
B10	0.909	0.704	0.651	0.635
B11	0.930	0.648	0.534	0.618
B12	0.945	0.731	0.591	0.693
B13	0.947	0.726	0.659	0.725
B14	0.915	0.660	0.619	0.702
B15	0.925	0.720	0.713	0.704
B16	0.894	0.615	0.553	0.657
B17	0.852	0.518	0.600	0.575
B18	0.878	0.528	0.493	0.591
B19	0.792	0.548	0.518	0.562
B20	0.797	0.496	0.422	0.460
Z1	0.556	0.558	0.732	0.407
Z2	0.560	0.583	0.696	0.419
Z3	0.513	0.492	0.690	0.430

ITEM	INSENTIF	KINERJA	MOTIVASI	PELATIHAN
Z4	0.441	0.608	0.794	0.510
Z5	0.558	0.664	0.828	0.575
Z6	0.536	0.639	0.831	0.550
Z7	0.481	0.508	0.625	0.682
Z8	0.499	0.562	0.634	0.341
Z9	0.363	0.362	0.634	0.641
Z11	0.439	0.414	0.654	0.459
Z12	0.252	0.304	0.536	0.270
Z13	0.259	0.366	0.556	0.280
Z15	0.277	0.362	0.518	0.466
Y1	0.487	0.695	0.559	0.512
Y2	0.443	0.784	0.561	0.545
Y3	0.601	0.794	0.712	0.709
Y4	0.444	0.706	0.533	0.582
Y5	0.457	0.680	0.522	0.520
Y6	0.537	0.776	0.491	0.543
Y7	0.622	0.782	0.491	0.543
Y8	0.513	0.775	0.574	0.563
Y9	0.515	0.744	0.504	0.552
Y10	0.621	0.746	0.614	0.601
Y11	0.541	0.697	0.593	0.548
Y12	0.546	0.680	0.496	0.519
Y13	0.484	0.572	0.266	0.407

7. *Tabel Cronbach's Alpha, Composite Reability, AVE.*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan	0.980	0.981	0.723
Insentif	0.988	0.989	0.989
Motivasi	0.902	0.917	0.533

Kinerja	0.925	0.936	0.530
Aktualisasi Diri	0.702	0.870	0.770
Fasilitas	0.844	0.928	0.865
Harga Diri	0.907	0.955	0.914
Inisiatif	0.881	0.943	0.893
Kebutuhan Fisiologis	0.905	0.940	0.840
Kebutuhan Sosial	0.719	0.844	0.645
Kerjasama	0.909	0.956	0.916
Komisi	0.953	0.970	0.914
Kualitas	0.894	0.934	0.826
Kuantitas	0.903	0.939	0.838
Materi	0.954	0.967	0.879
Metode	0.963	0.973	0.900
Pelatih	0.941	0.958	0.851
Penghargaan	0.945	0.965	0.902
Peserta	0.939	0.957	0.847

Profit Sharing	0.941	0.971	0.944
Promosi	0.971	0.979	0.920
Pujian	0.935	0.959	0.885
Rasa Aman	0.893	0.934	0.824
Sarana	0.940	0.957	0.847
Tanggung Jawab	0.868	0.919	0.792
Upah	0.956	0.971	0.919

8. Tabel *Coefficient* Pengukuran Signifikan SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STEDEV)	P Values
P1 -> Pelatihan	0.243	0.242	0.016	15.501	0.000
P2 -> Pelatihan	0.228	0.230	0.014	16.311	0.000
P3 -> Pelatihan	0.165	0.180	0.015	12.507	0.000
P4 -> Pelatihan	0.191	0.190	0.014	13.376	0.000
P5 -> Pelatihan	0.243	0.248	0.019	12.598	0.000
I1 -> Insentif	0.083	0.083	0.007	11.257	0.000
I2 -> Insentif	0.159	0.160	0.010	16.753	0.000

I3 -> Insentif	0.052	0.166	0.009	17.945	0.000
I4 -> Insentif	0.184	0.108	0.009	11.790	0.000
I5 -> Insentif	0.140	0.138	0.010	14.299	0.000
I6 -> Insentif	0.170	0.170	0.008	20.512	0.000
I7 -> Insentif	0.228	0.228	0.009	25.365	0.000
M1 -> Motivasi	0.197	0.192	0.046	4.322	0.000
M2 -> Motivasi	0.256	0.250	0.036	7.148	0.000
M3 -> Motivasi	0.136	0.135	0.038	3.614	0.000
M4 -> Motivasi	0.346	0.346	0.025	13.562	0.000
M5 -> Motivasi	0.283	0.280	0.045	6.277	0.000
K1 -> Kinerja	0.289	0.296	0.024	12.331	0.000
K2 -> Kinerja	0.172	0.169	0.027	6.319	0.000
K3 -> Kinerja	0.198	0.195	0.019	10.597	0.000
K4 -> Kinerja	0.300	0.302	0.032	9.269	0.000
K5 -> Kinerja	0.288	0.288	0.033	8.636	0.000

Lampiran 6

Hasil Uji Inner Model

4. R – Square

Variabel	R - Square	R – Square Adjusted
Motivasi	0.544	0.525
Kinerja	0.697	0.677

5. Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Insentif -> Kinerja	0.245	0.243	0.090	2.715	0.003
Insentif -> Motivasi	0.386	0.396	0.161	2.402	0.008
Motivasi -> Kinerja	0.362	0.367	0.130	2.783	0.003
Pelatihan -> Kinerja	0.334	0.337	0.116	2.885	0.002
Pelatihan -> Motivasi	0.433	0.435	0.169	2.564	0.005

6. Path Coefficient Tahap Pertama

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Pelatihan -> Kinerja	0.494	0.495	0.091	5.443
Insentif -> Kinerja	0.382	0.388	0.085	4.515

7. Path Coefficient Tahap Kedua

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Pelatihan -> Motivasi	0.433	0.444	0.167	2.545
Insentif -> Motivasi	0.390	0.396	0.153	2.603

8. Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)
Pelatihan Kinerja ->	0.334	0.345	0.122	2.728
Pelatihan Motivasi ->	0.433	0.441	0.166	2.604
Motivasi Kinerja ->	0.362	0.357	0.134	2.708
Insentif -> Kinerja	0.245	0.245	0.091	2.676
Insentif Motivasi ->	0.386	0.391	0.154	2.503

9. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistik	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja	2.885	Terbukti
2	Terdapat pengaruh antara insentif terhadap kinerja	2.715	Terbukti
3	Terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi	2.564	Terbukti
4	Terdapat pengaruh insentif terhadap motivasi	2.402	Terbukti

5	Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja	2.783	Terbukti
6	Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi	2.708	Terbukti
7	Terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi	2.708	Terbukti

Surat keterangan selesai penelitian