

**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA *APPRENTICES*  
DI INSTITUT PERTAMBANGAN NEMANGKAWI,  
TIMIKA – PAPUA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2

Diajukan Oleh:

**Nama : Adrid Indaryanto**

NIM : 2006 – 01 – 030



PROGRAM PASCA SARJANA (S2)  
UNIVERSITAS INDONUSA ESA UNGGUL  
JAKARTA  
2008



## SURAT PERNYATAAN

Dengan surat ini saya menyatakan bahwa karya tulis saya ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Indonusa Esa Unggul maupun di Perguruan Tinggi lain. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis menjadi acuan dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini dan sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku di Universitas Indonusa Esa Unggul.

Jakarta, 24 Desember 2008



Adrid Indaryanto

## LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS



Nama Mahasiswa : **ADRID INDARYANTO**  
NIM/NIRM : 2006-01-030/---  
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**  
Konsentrasi : **MSDM**

Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 26 Nopember 2008 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini.

Pembimbing,

**Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS.**

Tim Penguji :

KETUA : **Ir. Alirahman, MSc., Ph.D**

ANGGOTA : **1. Dr. Ir. Sunar Abdul, MS**

**2. Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS**

**3. Prof. Dr. Tumari Jatileksono, MA**

**4. Dr. James Simanjuntak**

Jakarta, 26 Nopember 2008

**UNIVERSITAS INDONUSA ESA UNGGUL  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)**

Direktur,

**Ir. Alirahman, MSc., Ph.D**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat ALLAH SWT yang maha penyayang atas rahmat dan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja *Apprentices* di Institut Pertambangan Nemangkawi, Timika – Papua.

Melalui tesis ini penulis ingin menyumbangkan masukkan kepada pihak manajemen IPN terhadap bagaimana sebuah pelatihan dapat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para peserta pelatihan / *Apprentices*. Dalam penulisan ini penulis menjumpai beberapa kendala karena keterbatasan waktu, pengetahuan dan pengalaman. Namun berkat bantuan berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan tugas ini.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan yang sangat berharga bagi penulis, terutama kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Alirahman Msc, Direktur Pasca Sarjana MM Universitas Indonusa Esa Unggul dan seluruh staf Program Pasca Sarjana UIEU;
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS selaku dosen pembimbing atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan;
3. Manajemen PT Freeport Indonesia, Manajemen Institut Pertambangan Nemangkawi dan PTFI QMS departemen;
4. Istri tercinta Irma Maharani Spsi, ananda Airlangga dan Wirasakti yang telah memberikan waktu, dorongan moril, semangat dan doanya;
5. Kedua orang tua penulis yang berada di Surabaya dan Denpasar yang telah memberikan dorongan moril, semangat dan doanya yang senantiasa saya butuhkan;
6. Seluruh rekan rekan angkatan XXXI, yang telah memberikan dukungannya;
7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT yang Maha Pembimbing dan Penyayang membalas semua amal kebajikan dengan melimpahkan karunia dan rahmat-Nya kepada kita semua.

Jakarta, 26 Nopember 2008

# ABSTRAK

**ADRID INDARYANTO.** Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja *Apprentices* di Institut Pertambangan Nemangkawi, Timika – Papua (dibimbing oleh H. Musa Hubeis).

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisa Pengaruh Pelatihan Pertambangan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja *apprentices* Papua. Data yang digunakan adalah data primer dan tambahan masukkan dari data sekunder, dengan responden adalah *apprentices* yang bekerja secara teknis di daerah operasi pertambangan PT Freeport Indonesia. Sebanyak 100 responden dan teknik pengambilan sampel metode *purposive sampling*.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dan desain kausal. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei dengan alat bantu kuesioner tertutup. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi linear berganda. Dalam proses pengolahan data digunakan aplikasi software SPSS versi 12.00. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel pelatihan (X1), motivasi (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja (Y) dengan Persamaan regresi berganda yang diperoleh :  $Y = 0,733 + 0,386 X1 + 0,273 X2$

Untuk meningkatkan kinerja *apprentices*, pihak pengelola Institut Pertambangan Nemangkawi diharapkan memberikan kualitas pelatihan yang lebih baik, memenuhi kebutuhan *stakeholders*, Kurikulum yang sesuai serta didukung fasilitas tempat pelatihan yang lebih lengkap. Upaya membangkitkan motivasi para *apprentices* harus terus dilakukan, Budaya Organisasi berupa nilai dan norma yang ada diantaranya tingkat kehadiran dan disiplin seharusnya diketahui lebih dini sebelum memulai bekerja di PTFI. Tingkat kehadiran yang masih rendah, dapat ditingkatkan dengan konseling dan pendampingan kepada para *Apprentices*.

Hasil perhitungan Koefisien beta menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Pertambangan (X1) memiliki nilai beta paling besar (0.528). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Pertambangan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja para *apprentices* Papua. Bila dikaitkan dengan teori yang ada bahwa benar Pelatihan yang diadakan di IPN akan mendukung meningkatkan kinerja para *apprentices*, dimana suatu pelatihan bertujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu yang pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja yang dibutuhkan saat ini.

## ABSTRACT

**ADRID INDARYANTO.** Influence of Training, Motivation and Organization Culture toward Apprentices Performance at Nemangkawi Mining Institute, Timika – Papua. Under the guidance of H. Musa Hubeis.

The objective of this research is to analyze the influence of Mine Training, Motivation and Organization Culture toward Papuan Apprentices Performance. The Data used primary data and secondary data as an additional input, the survey respondents consisting of fulltime apprentices who works directly in PT Freeport Indonesia Mine operations. The research conducted with Purposive sampling method and taken sample from 100 apprentices.

The research method were using descriptive research method and causal design. To collect data was using survey method with closed questioners as assistance tools. The data analysis by validity test, reliabilities test, normality test, simple linear regression analysis and multi linear regression analysis. To process data used SPSS 12.00 program. This research shown that there is an influence occured among Training variable (X1), Motivasi variable (X2) and Organisasi Culture variable (X3) towards Performance (Y) with multi regression equation results :  $Y = 0,733 + 0,386 X1 + 0,273 X2$ .

To upgrade apprentices performance, Nemangkawi Mining Institute's Management should consider the training quality and to answer stakeholders needs, up to date Curriculum and programs, and complete Training facilities. To boost and keep up apprentices motivation, Organization Culture thru norm and value such as absentism level and discipline must be known in early prior to work in PTFI. The low absentism level that could be increased with counseling and guidance by each supervisor or instructors of the *Apprentices*.

The Coefficient beta results shown that Mine Training variable (X1) has largest beta value (0.528). This is shown and prove that variable Mine Training has significant influence towards Papuan apprentices Performance. That is true as theory mentioned that Training at IPN has positive influence to increase apprentice performance. Therefore training purposed are to lift up and improve mastery in skill and determined work technics with the end results to increase present performance.

## DAFTAR ISI

|  |            |
|--|------------|
| Halaman Judul.....                                       | i          |
| Lembar Pernyataan.....                                   | ii         |
| Lembar Pengesahan.....                                   | iii        |
| Kata Pengantar.....                                      | iv         |
| Abstraksi.....   | v          |
| Abstract.....  | vi         |
| Daftar Isi.....  | vii        |
| Daftar Lampiran.....                                     | viii       |
| Daftar Tabel.....  | ix         |
| Daftar Gambar.....                                       | x          |
| <br>   |            |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                                | <b>Hal</b> |
| 1.1.1 Latar Belakang Penelitian.....                     | 1          |
| 1.1.2 Identifikasi Masalah.....                          | 4          |
| 1.1.3 Batasan Masalah.....                               | 10         |
| 1.1.4 Rumusan Masalah.....                               | 11         |
| 1.1.5 Tujuan Penelitian.....                             | 11         |
| 1.1.6 Manfaat Penelitian.....                            | 11         |
| <br>   |            |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>                          |            |
| 2.1 Kajian Literatur.....                                | 13         |
| 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....        | 35         |
| <br>   |            |
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>                        |            |
| 3.1 Kerangka Penelitian.....                             | 37         |
| 3.2 Hipotesis Penelitian.....                            | 38         |
| 3.3 Metode Penelitian.....                               | 39         |
| 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....    | 39         |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel... .. | 44         |
| 3.6 Uji Kualitas Data.....                               | 47         |
| 3.7 Metode Analisis.....                                 | 48         |
| <br>   |            |
| <b>BAB IV. HASIL dan PEMBAHASAN</b>                      |            |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....                  | 49         |
| 4.1.1 Identitas Responden .....                          | 51         |
| 4.2 Analisis Deskriptif dan Hasil uji kualitas data..... | 52         |
| 4.2.1 Pengujian Hipotesis.....                           | 59         |
| 4.2.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....                  | 61         |
| <br>   |            |
| <b>BAB V. KESIMPULAN dan SARAN</b>                       |            |
| 5.1 Kesimpulan .....                                     | 63         |
| 5.2 Saran .....  | 63         |
| <br>   |            |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                               | <b>65</b>  |

## DAFTAR LAMPIRAN

| No. |   | Hal |
|-----|---|-----|
| 1a. | Kuesioner Penelitian, a. Motivasi.....          | 67  |
| 1b. | Kuesioner Penelitian, b. Budaya Organisasi..... | 68  |
| 1c. | Kuesioner Penelitian, c. Pelatihan IPN.....     | 69  |
| 1d. | Kuesioner Penelitian, d. Kinerja.....           | 70  |
| 2a. | Data Pernyataan, a. Variabel Motivasi.....      | 71  |
| 2b. | Data Pernyataan, b. Variabel Budaya Kerja.....  | 73  |
| 2c. | Data Pernyataan, c. Variabel Pelatihan.....     | 75  |
| 2d. | Data Pernyataan, d. Variabel Kinerja.....       | 77  |
| 3.  | Ringkasan Data Pernyataan setiap variabel.....  | 79  |
| 4.  | Analisis Regresi, a. Statistik Deskriptif.....  | 81  |
| 4b. | One Sample Kolmogorov Smirnov Test.....         | 84  |
| 4c. | Normal P Plot.....                              | 85  |



## DAFTAR TABEL

| No.  |   | Hal |
|------|---|-----|
| 1.1  | Kompetensi para <i>Apprentices</i> .....                    | 5   |
| 2.1  | Jumlah <i>Apprentices</i> .....                             | 16  |
| 2.2  | Penelitian Terdahulu yang Relevan.....                      | 35  |
| 3.1  | Kisi kisi variabel Pelatihan Pertambangan.....              | 41  |
| 3.2  | Kisi kisi variabel Motivasi.....                            | 42  |
| 3.3  | Kisi kisi variabel Budaya Organisasi.....                   | 43  |
| 3.4  | Kisi kisi variabel Kinerja <i>Apprentices</i> .....         | 43  |
| 4.1  | Hasil uji validitas pernyataan variabel Pelatihan .....     | 52  |
| 4.2  | Persepsi responden terhadap variabel Pelatihan.....         | 53  |
| 4.3  | Nilai interval.....   | 54  |
| 4.4  | Hasil uji validitas pernyataan variabel Motivasi Kerja..... | 54  |
| 4.5  | Persepsi responden terhadap variabel Motivasi.....          | 55  |
| 4.6  | Hasil uji validitas pernyataan variabel Budaya Organisasi.. | 56  |
| 4.7  | Hasil uji validitas pernyataan variabel Kinerja.....        | 57  |
| 4.8  | Persepsi responden terhadap variabel Kinerja.....           | 58  |
| 4.9  | Model Summary.....  | 59  |
| 4.10 | Coefficients untuk uji t (partial).....                     | 60  |

## DAFTAR GAMBAR

| No. |  | Hal |
|-----|--|-----|
| 1.1 | Jumlah Karyawan Papua di PTFI.....                 | 3   |
| 2.1 | Mekanisme Penilaian Kinerja.....                   | 32  |
| 3.1 | Hubungan Pelatihan, Motivasi dan Budaya Kerja..... | 38  |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan modernisasi sistem manajemen kinerja tidak semata dinilai dari sisi personal atau pegawai saja, tetapi kinerja secara umum harus diartikan pula sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metoda untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh semua pihak (*stakeholders*).

Upaya yang berkesinambungan dan berkelanjutan dalam rangka memperbaiki kinerja dan keterkaitannya dengan visi dan misi serta nilai nilai yang diperjuangkan oleh suatu organisasi, harus dilengkapi dengan upaya untuk memberdayakan masyarakat setempat, yang perlu dilakukan sepenuh hati oleh perusahaan yang senantiasa berkinerja tinggi.

Keunggulan suatu organisasi atau perusahaan sangat berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini dapat ditunjukkan dari kinerjanya, terciptanya nilai tambah bagi organisasi, tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, serta upaya organisasi tersebut mengembangkan sumber daya manusia yang ada.

“Institut Pertambangan Nemangkawi (IPN) didirikan bermula dari komitmen kepada Pemerintah Indonesia untuk menggandakan jumlah karyawan Papua dalam angkatan kerja PT Freeport Indonesia (PTFI) pada tahun 2001 dan menggandakannya lagi pada tahun 2006. IPN mempunyai Program program, yaitu Program *pre-Apprentice*, program Pendidikan untuk orang dewasa dan untuk *Apprentice*”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Institute Pertambangan Nemangkawi: From will to Skill, 2007 hal 2

Program-program tersebut dibentuk sesuai dengan tujuan PTFI dan IPN untuk memberikan sistem pembelajaran berbasis kompetensi kelas dunia, prioritas penerimaan kerja dan pengembangan bagi orang Papua yang berkualifikasi, khususnya menargetkan orang Papua dari tujuh suku yang berada disekitar pertambangan PTFI. Para *apprentice* diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya di bidang Pertambangan, adanya IPN ini dimaksudkan untuk terwujudnya suatu sistem manajemen kinerja yang efektif. Walaupun demikian PTFI tidak menjamin bahwa semua peserta akan diterima bekerja di PTFI setelah menyelesaikan program program pelatihan tersebut.

Setelah melalui seleksi dalam perekrutan, calon peserta pelatihan di Institute Pertambangan Nemangkawi yang dinyatakan lulus akan dibekali dengan Pendidikan dan Pelatihan di kelas selama 6 bulan dan untuk keseluruhan program selama 3 tahun, untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya serta mendidik mental agar memiliki sikap yang sesuai dengan etika dan *skill* di industri pertambangan.

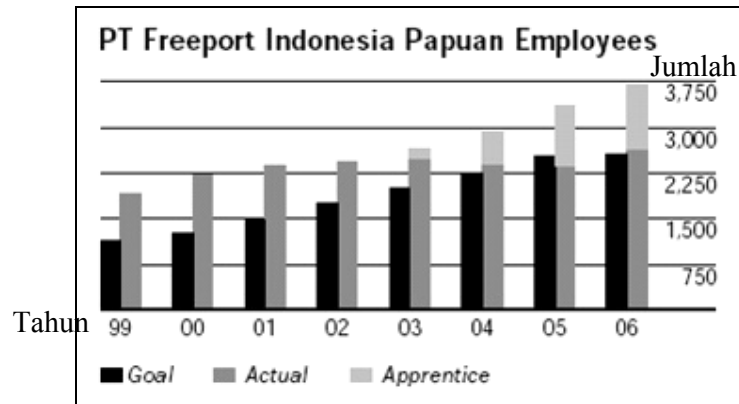
Tujuan pendidikan dan pelatihan tersebut adalah untuk menyediakan program *pre-apprentince* (pra-magang), *apprenticeship* (magang), dan kesempatan pengembangan karir lanjutan, terutama bagi orang orang Papua.

Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai dan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam hal ini intervensi pelatihan dan pembelajaran harus didasarkan pada rencana strategis organisasional dan usaha perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Mathis R.L.-JacksonJ.H, 2006, Human Resource Management, Jakarta, hal 306



Gambar 1.1 Jumlah Karyawan Papua di PTFI  
 Sumber: [www.ptfi.co.id](http://www.ptfi.co.id) QMS section, 2007

Gambar 1.1 menunjukkan jumlah karyawan Papua yang melalui program IPN atau jalur *apprentices* dari tahun ketahun menunjukkan peningkatan bahkan melebihi target atau *goal* yang diharapkan untuk dicapai. Pelatihan Pertambangan di IPN dimulai dari pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang sangat mendasar pada bidang bidang yang dibutuhkan untuk mengisi posisi posisi pekerjaan di pertambangan terbuka, pertambangan bawah tanah dan pabrik pengolahan, dipersiapkan secara bertahap selama 3 tahun oleh Quality Management System (QMS) departemen melalui IPN ini agar dapat langsung menjadi tenaga siap pakai di dunia Pertambangan.

Motivasi karyawan Papua awalnya sangat sulit timbul dan untuk diajak bekerja dengan pencapaian target tertentu dengan memperhatikan kaidah kaidah keselamatan kerja yang sering diabaikan. Dalam hal ini IPN mencoba dengan konsisten untuk menumbuhkan rasa tanggungjawab, keinginan berprestasi, minat terhadap pekerjaan, menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan memberikan penghargaan atas keberhasilan kerja juga diberikan.

Faktor Faktor yang mempengaruhi motivasi umumnya disepakati ada yang bersumber dari dalam diri seseorang atau teori motivasi internal dan ada yang bersumber dari faktor faktor eksternal yang disebut teori motivasi eksternal.

Teori motivasi eksternal mengatakan motivasi disamping bersumber dari dalam, juga dipengaruhi rangsangan eksternal melalui proses interaksinya dengan lingkungannya seperti proses belajar.<sup>3</sup>

Budaya Organisasi di Industri pertambangan yang sangat ketat dengan filosofi dasar untuk mengutamakan keselamatan kerja daripada target produksi diharapkan dapat dimengerti dengan cepat oleh para lulusan IPN. Komunikasi, kerjasama, disiplin yang tinggi dan nilai nilai perusahaan dapat diterapkan dengan konsisten di IPN, sehingga kinerja tinggi dapat timbul dan memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan sesuai yang diharapkan oleh Manajemen PTFI, serta keinginan dan komitmen penuh untuk memperdayakan masyarakat Papua yang hidup disekitar pertambangan PTFI dapat dipenuhi.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual.<sup>4</sup>

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>5</sup>

Perubahan orientasi dan fokus yang harus dilakukan perusahaan sebagai respons terhadap tuntutan pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang terdiri dari pelanggan, pemasok, karyawan, masyarakat, Pemerintah dan penanam modal. Dimana kinerja dengan pencapaian yang optimum sangat dibutuhkan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

### a. Pelatihan Pertambangan dan kondisi *Apprentices* Papua di IPN

Pelatihan di bidang pertambangan mempunyai kurang lebih 10 *trades* yang meliputi :

---

<sup>3</sup>Hariandja, Marihot T.E,2007, Manajemen Sumber Daya Manusia P5, Jakarta, hal 347

<sup>4</sup>Mangkuprawira, Sjafriz, 2007, Budaya kerja, Internet hal 1

<sup>5</sup>Umar, Husein, 2008, Desain penelitian MSDM dan perilaku karyawan, hal 209.

*Heavy Duty Mechanics (HDM), Electrical, Millwright, Welding, Machinist, Autoelectrical, Building Trades, Lifting service technician, Auxiliary training, Safety training and others.*

Dalam penelitian ini difokuskan pada bidang area pertambangan yang mendukung langsung *Surface Mine* (tambang terbuka), *Underground Mine* (tambang bawah tanah) dan *Concentrating division* (pabrik pengolahan). Ketiga area utama ini adalah area operasi pertambangan PTFI yang vital. Ketiga bidang area pertambangan tersebut menjadi target utama penempatan para *apprentices* lulusan IPN maupun yang on the job training (OJT).

Pelatihan pertambangan di IPN dari waktu ke waktu terus berupaya meningkatkan kompetensi para apprentice seperti ditunjukkan pada Tabel 1.1. *“The average apprentice competency improvements since 2003. We hope to exceed 86% by the end of 2008. Of course it becomes progressively more difficult to achieve large % improvements as apprentice levels get closer to 100%”.*<sup>6</sup>

Tabel 1.1 Kompetensi para apprentice dari tahun 2003 - 2008

| Period                | Average % Competency Achievements |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 01 Jan to 31 Mar 2008 | 76.4                              |
| 2007                  | 71.8                              |
| 2006                  | 48.1                              |
| 2005                  | 11.1                              |
| 2004                  | 2.2                               |
| 2003                  | 0                                 |

Sumber : Russell, 2008.

Tabel 1.1 menunjukkan kompetensi / kemampuan apprentices pada suatu bidang keterampilan pada tahun 2003 – 2008,

---

<sup>6</sup>Data primer dan tabel dari Howard Russel QMS Dept. 2008

dilengkapi presentase rata rata yang dicapai oleh para *apprentices* dari tahun ketahun menunjukkan adanya peningkatan.

### **b.Motivasi *Apprentices* Papua**

Sebelumnya pelatihan dan pendidikan untuk mengembangkan masyarakat Papua di sekitar pertambangan PTFI secara intensif dan terstruktur belum ada. Hal tersebut dapat terlihat dari minimnya karyawan Papua yang bekerja di PTFI, khususnya sebelum tahun 1996 dan kurangnya motivasi kerja serta semangat untuk berkompetisi dengan karyawan lainnya.

Di IPN para *apprentices* dilatih dan dididik untuk timbulnya suatu motivasi kerja. Insentif, tunjangan transportasi dan uang saku diberikan dan dari waktu ke waktu terus mengalami kenaikan sejalan dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki oleh para *apprentices*. Dalam hal ini tidak akan banyak diteliti hal mengenai *compensation* dan *benefit* yang diterima, namun penelitian dilakukan untuk mengetahui sejauhmana variabel motivasi para *apprentices* dapat meningkatkan kinerja karyawan, melalui sub variabel yang berupa tanggungjawab, keinginan berprestasi, minat atas pekerjaan, hubungan kerja dan penghargaan.

### **c.Budaya Organisasi**

Kebiasaan kebiasaan dan tradisi yang umumnya terjadi pada suatu organisasi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap kerja karyawan dalam menghadapi pekerjaannya, menggunakan waktu dengan efektif dan efisien, bagaimana bekerja untuk mencapai target dengan tim kerja yang ada. Budaya merupakan nilai dasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.



Budaya menggambarkan kebiasaan dan tingkah laku individu yang ada di dalam kelompok atau organisasi. Secara umum, eksekutif mempercayai bahwa :

1. Strategi membutuhkan perubahan mendasar dalam cara memimpin bisnis.
2. Strategi harus dapat dijalankan oleh semua individu dari seluruh lapisan di dalam organisasi.
3. Tingkah laku dan kebiasaan baru akan diperlukan sebagai prasyarat untuk perubahan ini.<sup>7</sup>

Suatu keberhasilan kerja yang berjalan secara terus menerus dipastikan memiliki suatu budaya kerja yang baik dan sistem kerja terstruktur serta dapat dilihat pola kerjanya. Nilai nilai ini bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya, dimana hal ini menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja.

”Nilai nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan jika hal ini dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan Budaya Kerja”<sup>8</sup>.

“Nilai adat dan budaya masyarakat Papua yang beraneka ragam sebagai produk keterisolasian alam yang sampai saat ini belum sepenuhnya terbuka, memperlihatkan karakteristik yang unik yang berbeda dari adat dan budaya daerah lain di Indonesia. Perbedaan ini sering melahirkan benturan benturan budaya yang kemudian dapat dirasakan oleh beberapa pihak sebagai hambatan dalam melaksanakan tugas tugasnya dilapangan”<sup>9</sup>.

“Beratnya alam Papua termasuk topografi wilayah (luas 3 setengah kali pulau Jawa), terdiri dari hampir 244 suku bangsa yang berbeda bahasanya, rendahnya tingkat pendidikan rakyat dan tidak sedikit penduduk di pedalaman Papua yang terisolasi dan primitif membuat sukarnya beradaptasi dengan budaya modern,

---

<sup>7</sup>Wibisono, D.,2006, Manajemen Kinerja, hal 140

<sup>8</sup>Triguno,Budaya Kerja, 1997 hal 2

<sup>9</sup>Berjalan bersama potensi SDM Irian Jaya, NA Maedepa, 2001 hal75

termasuk menerima bahasa Indonesia sebagai alat perantara<sup>10</sup>.

“IPN mengelola keberagaman budaya dan bertujuan memahami dan mengelola, keberagaman budaya yang merupakan aspek hidup dan bekerja yang penting di PTFI. Dengan menyadari budaya kerja yang ada di perusahaan dan memahami serta menghormati keberagaman budaya orang lain yang mungkin telah berkembang secara sangat berbeda dan memperbesar kemampuan apprentice untuk mengenalinya dan merekonsiliasi perbedaan yang mengganggu pekerjaan sehari-harinya. Karena nantinya saat mereka *On Job Training* (OJT) dan bekerja permanen di Perusahaan akan menjumpai berbagai macam budaya dan latar belakang rekan kerjanya, bahkan akan bertemu karyawan expatriate atau orang asing, yang juga akan mengalami kendala dalam berkomunikasi. Hal ini akan mendukung kompetensi inti para *apprentices* khususnya dalam kepekaan budaya<sup>11</sup>.”

Peneliti membatasi penelitian pada sisi kemampuan komunikasi, kerjasama dan sikap disiplin para *apprentices* di IPN tersebut.

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

Rivai,<sup>12</sup> mengatakan bahwa ada beberapa peran penting dalam menunjang kesuksesan seseorang karyawan, yaitu kinerja unggul, Pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, keahlian dan keberuntungan. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pekerja baik secara kuantitas maupun kualitas.

Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

---

<sup>10</sup>Pigay, Decki Natalis, 2000, Evolusi nasionalisme dan sejarah konflik politik di Papua

<sup>11</sup> Topik topik pengembangan kepemimpinan QMS 2007 hal 13

<sup>12</sup>Rivai, Veithzal, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik, hal. 280.

Menurut Gomez-Meija, Balkin dan Cardy, mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi.

*”performance = ability x motivation”.*

Sementara Soeprihanto mengatakan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati bersama.<sup>13</sup>

Dalam penelitian ini dibatasi pada *performance* para *apprentice*, dimana hasil penilaian diperoleh dari hasil penilaian kinerja setiap enam bulanan. IPN melalui QMS departemen menggunakan sistem penilain kinerja karyawan, yang Peneliti menggunakan *Non Staff Performance Appraisal* (NSPA) sebagai alat untuk mengukur kinerja seorang *apprentice* dimana akhirnya akan menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian, dilakukan identifikasi masalah berikut :

1. Pelaksanaan kegiatan pelatihan IPN perlu terus ditingkatkan, karena sangat dibutuhkan keberadaannya untuk mencetak tenaga kerja *apprentices* yang siap pakai di Pertambangan PTFI. Untuk itu perlu didukung dengan keberadaan instruktur yang lebih banyak dan lebih profesional lagi, khususnya para instruktur yang mempunyai skill pertambangan umum dan kelengkapan fasilitas pelatihan pertambangan yang memadai.
2. Masyarakat Papua baru mengenal industri pertambangan umum yang modern, dimana industri pertambangan kelas dunia memerlukan karyawan handal untuk mengoperasikan peralatan canggih dan harus memiliki *skill* melalui pelatihan yang terakreditasi dan bersertifikasi, baik pada tingkat nasional dan international.

---

<sup>13</sup>Soeprihanto, J.,1988, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal.7

Motivasi masyarakat Papua yang seringkali tidak stabil, membuatnya sulit untuk bekerja di lingkungan industri pertambangan. Kebiasaan mabuk, mangkir kerja sehari-hari, menunda pekerjaan, kurangnya keinginan untuk berprestasi dan bersaing, menghamburkan uang untuk hal yang tidak bermanfaat telah menjadikannya hidup tak beraturan sebagai contoh kendala yang sering dijumpai di lapangan.

3. Budaya kerja masyarakat Papua dari awalnya Masyarakat Peramu, Nelayan dan Peladang telah melalui transformasi mendadak menjadi masyarakat yang hidup di Industri Pertambangan yang sangat membutuhkan pemahaman yang baik terhadap budaya Organisasi. Dalam hal ini komunikasi yang kurang efektif, tidak mengenal waktu/kurang disiplin, belum mengetahui suatu fungsi kerjasama yang efektif. Kendala tersebut cukup menghambat upaya untuk mentransformasi masyarakat ke suatu era Industri.
4. Pencapaian kinerja para *apprentices* yang masih rendah. Kinerja tidak dilihat dari hasil fisiknya saja, melainkan juga dilihat dari aspek non fisik, seperti tingkat kehadiran, kesetiaan, disiplin, kerjasama, inisiatif, kepemimpinan dan sebagainya. Performa yang optimal belum sepenuhnya ditunjukkan dan belum terlaksana dengan baik di pekerjaan khususnya di industri Pertambangan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berbagai keterbatasan dijumpai dan upaya membatasi cakupan dari penelitian ini, akhirnya dilakukan pembatasan penelitian terhadap masalah hubungan pelatihan pertambangan di IPN, motivasi kerja karyawan Papua, budaya organisasi di IPN dan hubungannya dengan kinerja para *apprentice* dan karyawan lulusan IPN tersebut. Batasan masalah meliputi :

1. Obyek penelitian ini didasarkan pada hasil kinerja para apprentices Papua di Institut Pertambangan Nemangkawi, Timika – Papua.

2. Melihat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu variabel pelatihan Pertambangan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja *apprentices* Papua.
3. Penelitian ini dilakukan dengan tidak membedakan faktor usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Namun data untuk kelengkapannya tetap dicatat dan terukur.
4. Penelitian ini memfokuskan pada seberapa besar kinerja para *apprentices* Papua terpengaruh dengan adanya Pelatihan pertambangan, motivasi dan budaya organisasi. Sementara faktor kompensasi dan lingkungan kerja hanya menjadi *references* untuk melengkapi penelitian ini.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil identifikasi masalah, maka disusun rumusan masalah berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh pelatihan Pertambangan, motivasi dan budaya organisasi secara sendiri sendiri atau parsial terhadap kinerja *apprentices* Papua ?
2. Variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja *apprentices* Papua ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisa pengaruh pelatihan Pertambangan, motivasi dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja *apprentices* Papua.
2. Mengetahui faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja *apprentices* Papua.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat berikut :

1. Menjadi masukan, saran dan bahan pertimbangan bagi perusahaan guna

peningkatan mutu pelatihan pertambangan, motivasi *apprentices* Papua, budaya organisasi terhadap kinerja *apprentices*, yang pada akhirnya menjadi pendukung utama untuk pencapaian target, serta tujuan perusahaan.

3. Menjadi informasi untuk kalangan dunia pertambangan dan kalangan pengelola sumber daya manusia (SDM) yang akan melakukan pekerjaan tambang atau pengadaan tenaga kerja dengan mengambil tenaga kerja berasal dari daerah setempat.
4. Aplikasi teori yang disampaikan dapat menjadi sumber pengembangan ilmu Manajemen SDM.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Literatur

#### 2.1.1 Kegiatan Pelatihan

“Pelatihan dibutuhkan karena beberapa hal, yaitu utamanya karena adanya perubahan staf, perubahan teknologi, perubahan pekerjaan, perubahan peraturan hukum, perkembangan ekonomi, pola baru pekerjaan, tekanan pasar, kebijakan sosial, aspirasi pegawai, peningkatan kinerja dan kesamaan dalam kesempatan”<sup>5</sup>. Suatu pelatihan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu yang pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja yang dibutuhkan saat ini.

Pelatihan dapat dilaksanakan pada dua tempat kerja yakni langsung ditempat kerja (*on the job training*) dan diluar tempat kerja. Teknik utama pelatihan ditempat kerja, antara lain demonstrasi (praktik menyelesaikan sesuatu dalam rangka meningkatkan *skill* karyawan), melatih (lebih mengarah pada praktik manajerial dan operasional), melatih dengan cara mengerjakan sendiri dan rotasi kerja. Sementara untuk pelatihan diluar tempat kerja, teknik pelatihannya meliputi studi kasus, permainan peran, group diskusi dan pelatihan ditempat terbuka.

Menurut Umar <sup>5</sup> untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, disarankan untuk mengevaluasi hal hal berikut :

- a. Tingkat reaksi peserta, melihat reaksi peserta terhadap materi pelatihan, pelatih/ instruktur dan lainnya;
- b. Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap;
- c. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja;

---

<sup>5</sup> Umar, Husein, 2008, Op.cit., hal 27.

<sup>5</sup> Ibid.: hal 28.

- d. Tingkat organisasi, yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi;
- e. Mengetahui Nilai akhir, yaitu manfaat bagi organisasi dan individu.

Senada dengan pendapat di atas, Kirkpatrick <sup>14</sup> mengatakan evaluasi untuk membuktikan dan memperbaiki keefektifan suatu training harus dilakukan melalui empat tahapan, yaitu *reaction, learning, behavior and results*. Menurut Donald ada tiga alasan kenapa perlu mengevaluasi program training, karena :

1. Dengan adanya evaluasi dapat mengetahui bagaimana dapat memperbaiki program yang akan datang atau berikutnya.
2. Dapat menentukan program pelatihan ini bisa berlanjut atau tidak.
3. Dapat menjustifikasi keberadaan departemen training tersebut.

Dengan menunjukkan atau mendemonstrasikan kepada top manajemen bahwa training tersebut dapat dirasakan keberadaannya (*tangible*), mempunyai hasil positif (*positive results*) dan para peserta pelatihan akan mengetahui pekerjaan akan aman (*secure*), walaupun terjadi pengurangan jumlah pegawai (*downsizing*) terjadi.

*“Measuring reaction, learning, behavior and results are important. It is important because the decisions of top management may be based on what they have heard about the training program. It is important to have tangible data that reactions, learning, behavior, and results are favorable. It is important also because the interest, attention, and motivation of participants has much to do with it. Still another reason why it is important is that trainees are customers, where customer satisfaction has a lot to do with repeat business”.*

---

<sup>14</sup> Donald L. Kirkpatrick. 1998. Evaluating Training Programs. New York



Para *apprentices* dapat mengisi posisi-posisi di PT Freeport Indonesia (PTFI) selama atau setelah menyelesaikan program pengembangan kompetensinya, asalkan berhasil menyelesaikan setidaknya 33% kompetensi dasar pekerjaan. Dalam kasus-kasus seperti ini, para *apprentices* diharapkan tetap dapat melanjutkan program *apprentices* hingga mencapai kompetensi 100% dan dapat bergabung dengan perusahaan mitra (perusahaan pendukung operasional pertambangan PTFI), kapanpun, dan jika ya, akan tetap didorong untuk melanjutkan *apprenticeship* programnya.

Dalam penelitian ini difokuskan pada bidang area Pertambangan yang meliputi *Surface Mine*, *Underground Mine* dan *Concentrating division* yang merupakan area operasi pertambangan PTFI yang vital. Ketiga bidang area pertambangan tersebut menjadi target utama penempatan *apprentices* lulusan IPN.

Pada pelatihan di IPN hampir keseluruhan sistem dan peralatan, jam kerja, kebijaksanaan keselamatan kerja, administrasi sistem bersumber dan mengadopsi seutuhnya dan disesuaikan dengan operasi pertambangan PTFI. Pelatihan di bidang Pertambangan mempunyai kurang lebih 10 *trades* yang meliputi *Heavy Duty Mechanics (HDM)*, *Electrical*, *Millwright*, *Welding*, *Machinist*, *Autoelectrical*, *Building Trades*, *Lifting service technician*, *Auxiliary training*, *Safety training and others*.

Target utama penempatan *apprentices* di pertambangan PTFI meliputi daerah operasi tambang terbuka (*Open pit Mine*), tambang bawah tanah (*Underground Mine*) dan pabrik pengolahan (*Concentrating Division*). Terlampir contoh penempatan *apprentices* yang sedang melakukan OJT (*on the job training*) di tambang bawah tanah PTFI.

*Apprentices* didaerah kerja utama PTFI, salah satunya menyebar di daerah tambang bawah tanah.

Tabel 2.1 Jumlah *Apprentice* di Tambang Bawah Tanah

| NO                 | SECTION                 | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|-------|
| 1                  | QMS                     | 34    |
| 2                  | DEVELOPMENT             | 28    |
| 3                  | PREPRODUCTION           | 15    |
| 4                  | CAVING                  | 5     |
| 5                  | REPAIR                  | 2     |
| 6                  | PRODUCTION              | 35    |
| 7                  | CONSTRUCTION            | 15    |
| 8                  | MAINTENANCE             | 28    |
| 9                  | ELECTRICAL              | 10    |
| 10                 | ELECTRICAL-PTRI         | 1     |
| 11                 | MIS                     | 1     |
| 12                 | GEOTECH                 | 4     |
| 13                 | VENTILATION             | 3     |
| 14                 | GENERAL SERVICES        | 11    |
| 15                 | REDPATH                 | 45    |
| 16                 | UG ADMIN                | 1     |
| 17                 | NMI                     | 79    |
| 18                 | DRAW CONTROL            | 3     |
| 19                 | UG MINE RESCUE / SAFETY | 2     |
| 20                 | QMS ADMINISTRATION      | 2     |
| 21                 | MATERIAL MANAGEMENT     | 0     |
| GRAND TOTAL        |                         | 324   |
| TOTAL FOR OJT ONLY |                         | 209   |

Sumber : Myles, 2008 <sup>15</sup>

Tabel 2.1 menunjukkan ada beberapa *sections* di Departemen Tambang bawah tanah yang menampung para *apprentices* untuk bekerja atau OJT diseksi seksi bidang kerja tersebut, dapat diketahui sebanyak 21 jenis bidang kerja yang pernah atau telah dicoba untuk menampung para *apprentices* dari IPN.

Metode pelatihan menurut Sikula <sup>16</sup>:

a. *On the Job* (Langsung ditempat kerja)

Para peserta latihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Keuntungan dari *on the job training* ini adalah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan dilapangan. Keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur dan

<sup>15</sup> Data primer, Brent Myles UG QMS 2008

<sup>16</sup> Hasibuan, SPM.2006. SDM dan Pelatihan hal 77

kurang efektif jika pengawas kurang berpengalaman.

b. *Vestibule*

*Vestibule* adalah metode pelatihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatihnya mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan ini dibuat suatu duplikat dari bahan, alat dan kondisi yang akan ditemui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c. *Demonstration and example*

*Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara cara mengerjakan sesuatu melalui contoh contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan, sehingga para karyawan bersangkutan dapat mempelajari berbagai aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajar), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus role playing, metode diskusi dan metode seminar.

Pelatihan di IPN mengikuti metode *apprenticeship*, *Vestibule* dan *Simulation* untuk pekerjaan pekerjaan di bidang Pertambangan umum.

### 2.1.2 Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil risiko
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pengembangan individu mengacu kepada pengembangan pengetahuan, keterampilan atau meningkatkan perilaku yang membawa hasil dalam peningkatan kinerja dan peningkatan yang ada kaitannya dengan pekerjaan sekarang (Pelatihan). Pengembangan individu tidak lepas dari pengembangan SDM. Individu adalah bagian yang penting dari apa yang disebut SDM. Pengembangan individu memfokuskan pada pentingnya pertumbuhan dan perkembangan pribadi melalui program pembelajaran/pelatihan seperti di IPN PTFI ini.

*Apprentices* Papua diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan, kompetensi, keterampilan dan perilaku yang tepat bagi pekerjaan yang tersedia. Yayasan Nemangkawi (Yayasan IPN) didirikan di Timika, pada tanggal 4 Mei 2004. Dengan konsep pengembangan dan pendanaan yang disetujui oleh manajemen PTFI, pekerjaan dimulai dengan proyek yang bernilai US\$ 550,000, Renovasi Gedung Nemangkawi Tahap 1, memperluas *workshop* yang ada di Nemangkawi

untuk pelatihan pekerjaan bagi *apprentice* Alat Berat, *Millwright*, dan *Welding*.

Manajemen PTFI juga menyetujui dana lain sebesar US\$ 700,000 untuk membangun perpustakaan (*resource center*) tambahan, blok ruang kelas, *workshop* besar dan pendopo serta fasilitas tempat makan bagi *apprentice*. Dana US\$ 8,600,000 disediakan untuk membangun terowongan dan alat simulasi tambang bawah tanah. Pendaftaran dan peminat *apprentice* meningkat hingga 550 orang.

Jumlah pilihan pelatihan kerja yang ditawarkan dalam program *apprenticeship* juga meningkat secara nyata dari 3 pekerjaan utama pada tahun pertama hingga 18 pekerjaan, dari total 33 pekerjaan yang berbeda untuk posisi-posisi *entry level*<sup>1</sup>. Dukungan dan penghargaan dari manajemen tersebut diatas diharapkan dapat memberikan nilai tambah untuk motivasi para *apprentice* untuk belajar dan bekerja lebih baik lagi. Setiap orang cenderung mengembangkan motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap mempengaruhi cara orang-orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupannya.

Menurut Umar yang dikutip dari McClelland<sup>5</sup> Terdapat empat pola motivasi yaitu motivasi prestasi, afiliasi, kompetensi dan kekuasaan. Penjelasan sebagai berikut :

- a. Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Beberapa karakteristik menunjukkan bahwa seorang pegawai yang berorientasi prestasi, antara lain bekerja keras apabila penyelia menilai secara rinci tentang perilaku kerjanya. Sebagai manajer, cenderung mempercayai bawahannya, mau berbagi gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan yang cukup tinggi dan berharap bahwa pegawainya berorientasi prestasi.

---

<sup>1</sup>IPN 2007 Op.cit., hal.4

<sup>5</sup>Umar, Husein, 2008 Op.cit, hal 27.

Dalam hal ini bawahan akan dipilih berdasarkan kemampuan teknisnya.

- b. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Orang-orang yang bermotif sosial seperti ini akan bekerja lebih baik lagi, apabila dipuji atas sikap dan kerjasama yang menyenangkan. Dalam hal ini memilih pembantu - pembantunya cenderung memilih orang-orang disekitarnya.
- c. Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Umumnya cenderung melakukan pekerjaan dengan baik, karena kepuasan batin yang dirasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.
- d. Motivasi kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan memengaruhi orang-orang untuk mengubah situasi. Orang-orang seperti ini ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan hal itu.

Berdasarkan kompleksitas faktor motivasional, muncul beberapa teori berikut:

- a. *Drive reduction theory*, bahwa motivasi di dorong untuk memenuhi kebutuhan primer (lapar, haus) dan kebutuhan sekunder (berprestasi).
- b. *Arousal theory*, bahwa motivasi melakukan kegiatan yang memiliki tantangan tertentu, yang mengakibatkan seseorang menjadi suka dan senang melakukannya.
- c. *Incentive theory*, bahwa motivasi dipengaruhi oleh rangsangan eksternal.
- d. *Cognitive theory*, bahwa motivasi dipengaruhi oleh *intrinsic motivation* mencari kesenangan bukan demi *reward* dan *extrinsic motivation* (*reward nyata*).

Secara keseluruhan teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori :

- 1. *Intrinsic theory*, termasuk didalamnya *drive reduction theory*, *arousal theory* dan *internal motivation*.

2. *Extrensic theory*, termasuk didalamnya *incentive theory* dan *external motivation*.

Selanjutnya proses motivasi tidak dapat terlihat langsung dari seseorang, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk mengetahui motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut.

Beberapa teori lainnya yang sejalan dengan pandangan di atas adalah :

- a. Teori X dan Y, bahwa jenis manusia X yakni manusia yang berusaha menghindari dari suatu pekerjaan bilamana mungkin. Sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bekerja baginya seperti bermain. Teori ini termasuk dalam kebutuhan yang bersifat internal.
- b. *Three needs theory*, bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu *need for achievement, need for power and need for affiliation*.
- c. *Existence Relatedness Growth (ERG) theory*, bahwa sebagai penyempurnaan dari teori Maslow dan Clayton Alderfer mengatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yakni *existence, relatedness* dan *growth*.
- d. *Herzberg's two factor theory*, bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu aspek *job content* yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (mengajar, merakit, bekerja, dll) dan *job context* yang berhubungan dengan lingkungan kerja (rekan kerja, gaji, dll).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hariandja, Marihot T.E, 2006, Op.cit, hal 322 - 334

Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja atau faktor lain selain yang bersifat dorongan dari internal para pekerja.

Beberapa teori yang mendukung adanya motivasi dari adanya dorongan eksternal adalah :

- a. *Expectancy theory*, bahwa kebutuhan (*valence*) dipengaruhi juga oleh kemungkinan yang dipresepsi seseorang untuk mendapatkannya (*instrumentality dan expectancy*). Manusia pada prinsipnya adalah makhluk irasional sekaligus rasional, sehingga yang dilakukan oleh manusia disamping dapat didorong oleh aspek aspek instinktif, juga oleh aspek aspek rasional. VH Vroom mendefinisikan persamaan :

$$M = I \times E \times V$$

M = tingkat motivasi, I = *instrumentality*, E = *expectancy*, V = *valence*

- b. *Equity theory*, (teori keseimbangan/ keadilan) bahwa setiap orang mengharapkan hasil (*outcome*) yang diterima sesuai dengan yang telah diberikannya buat organisasi (*input*) dan dengan yang telah diterima orang lain di lingkungan pekerjaannya atau di organisasi lain.
- c. *Goal Setting theory*, bahwa untuk mendapatkan tingkat motivasi yang tinggi dari para pegawai, hendaknya dipertanyakan apakah tujuan telah dimengerti oleh semua anggota, apakah tujuan yang hendak dicapai telah cukup jelas, sehingga proses partisipatif dan program *management by objective* (MBO) dapat berjalan dengan baik.
- d. *Reinforcement theory*, bahwa faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya adalah *reward* yang akan diterima dari pelaksanaan suatu pekerjaan. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ibid hal 336 – 345.



### 2.1.2.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Semua teori yang telah disampaikan tersebut, secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan adanya hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja. Teori Hirarki kebutuhan Maslow dan *Existence, Relatedness & Growth* (ERG) Alderfer bahwa implikasi keduanya adalah seseorang akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai kebutuhan yang didambakannya<sup>4</sup>.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

Suatu keberhasilan kerja yang berjalan secara terus menerus dipastikan memiliki suatu budaya organisasi yang baik dan sistem kerja yang terstruktur, serta dapat dilihat pola kerjanya. Nilai nilai ini bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya, dimana dapat menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja.

”Nilai nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan jika hal ini dikaitkan dengan mutu kerja dinamakan Budaya Kerja”<sup>6</sup>.

Budaya kerja yang timbul kemudian akan membentuk suatu budaya atau kebiasaan yang lebih luas, yakni menjadi budaya Organisasi. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti sangat penting, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM, dimana nantinya dapat mencapai perbaikan produktivitas kerja karyawan menjadi lebih tinggi. Budaya kerja merupakan dasar terbentuknya budaya organisasi dan melahirkan suatu bentuk budaya organisasi.

Peranan pemimpin atau atasan menjadi sangat diperlukan, karena pemimpin dapat mengatur aktifitas dan irama dalam bekerja juga menjadi cermin bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan.

---

<sup>4</sup> Robbins, S.P. 2000 Perilaku Organisasi. hal 567

<sup>6</sup> Triguno, Op.cit, 1997 hal 1

Pada Pelatihan di IPN hampir keseluruhan sistem dan peralatan, jam kerja, kebijaksanaan keselamatan kerja, administrasi sistem semua bersumber dan mengadopsinya dan disesuaikan dengan operasi pertambangan PTFI.

Budaya Organisasi suatu perusahaan adalah suatu kumpulan norma, sistem kerja, nilai-nilai yang ada dalam suatu perusahaan. Budaya Kerja perusahaan atau organisasi (PTFI) dan di IPN merupakan suatu aturan main yang harus ditaati dan dijalankan oleh para pekerja di Perusahaan agar dapat berinteraksi baik secara internal maupun eksternal.

#### **4.1.3.1 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai dan persepsi bersama yang diyakini oleh para pegawai dan merupakan pedoman yang kuat dalam menuntun perilaku dan dapat berfungsi secara efektif karena membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas. Menurut Robbins (2000) seperti yang dikutip oleh Umar<sup>5</sup>, fungsi budaya organisasi merupakan pengganti formalisasi dan menentukan tujuan bersama, sebagai alat pengendalian yang memberikan pedoman pada sikap dan tingkah laku. Pengertian formalisasi adalah pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandardisasikan.

Karakteristik budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yakni :

- a. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggungjawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
- c. Arah yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

---

<sup>5</sup>Umar, Husein, 2008 Op.cit, hal 208

- d. Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya.
- f. Kontrol yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- j. Pola pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Nilai adat dan budaya masyarakat Papua yang beraneka ragam sebagai produk keterisolasian alam yang sampai saat ini belum sepenuhnya terbuka, memperlihatkan karakteristik yang unik yang berbeda dari adat dan budaya daerah lain di Indonesia. Perbedaan ini sering melahirkan benturan benturan budaya yang kemudian dapat dirasakan oleh beberapa pihak sebagai hambatan dalam melaksanakan tugas tugasnya dilapangan.

Beratnya alam Papua termasuk topografi wilayah (luas 3 setengah kali pulau Jawa), terdiri dari hampir 244 suku bangsa yang berbeda bahasanya, rendahnya tingkat pendidikan rakyat dan tidak sedikit penduduk di pedalaman Papua yang terisolasi dan primitif sehingga sukar beradaptasi dengan budaya modern termasuk menggunakan bahasa Indonesia sebagai alat perantara dalam berkomunikasi.

Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antar pribadi dan komunikasi organisasi. Penjelasannya sebagai berikut :

a. Komunikasi antarpribadi, efektivitasnya dapat dinilai :

1. Keterbukaan, yaitu keinginan terbuka dan menanggapi secara jujur lawan bicara.
2. Empati, yaitu merasakan perasaan yang sama atas lawan bicara
3. Dukungan, yaitu mencoba tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, tetapi mendukung isi pembicaraan.
4. Kepositifan, yaitu mencoba untuk memiliki perasaan positif pada orang lain. Dengan demikian jika lawan bicara, mencoba berbicara negatif pada seseorang usahakan untuk tidak mendukungnya.
5. Kesamaan, yaitu komunikasi antarpribadi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana kesamaan, sehingga terjadi rasa saling hormat dan saling menghargai.

b. Komunikasi organisasi.

1. Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan. Hal ini berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi dan evaluasi. Mediana dapat berupa memo, surat, telepon, rapat dan buku pedoman kerja.
2. Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan. Fungsi utamanya dalam rangka mencari informasi tentang aktivitas dan keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran dan rekomendasi, usulan anggaran, pendapat pendapat, keluhan keluhan dan permintaan bantuan. Mediana dapat melalui pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.
3. Komunikasi ke samping/ horizontal, yaitu komunikasi sejajar diantara anggota, baik sebagai individu maupun sebagai bagian organisasi. Fungsi utama komunikasi horizontal adalah untuk melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkatnya, didalam bagian atau antarbagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai

masalah maupun menceritakan pengalamannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sarana yang dapat dimanfaatkan adalah gugus kendali.

4. Komunikasi ke luar, yaitu komunikasi antarorganisasi dengan pihak luar organisasi, misalnya dengan pihak konsumen.

Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar, misalnya melalui *public relations* (PR) atau media periklanan.<sup>5</sup>

Jika orang berbicara tentang budaya organisasi, menurut Kotter dan Heskett<sup>16</sup>, biasanya yang dimaksud adalah “nilai dan praktik yang dimiliki bersama seluruh kelompok dalam satu organisasi, sekurang kurangnya dalam manajemen senior.” Menurut Kotter dan Heskett budaya organisasi dapat dilihat dalam dua tingkat yaitu yang terlihat dalam permukaan, yang umumnya menyangkut perilaku dan sikap dalam hubungan dengan benda-benda fisik yang lebih dalam menyangkut nilai-nilai yang dianut bersama.

Sementara Donnelly, Gibson dan Livancevich memberikan definisi budaya organisasi sebagai : “*Organization Culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.*” Berdasarkan berbagai definisi di atas maka budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah “suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Umar, Husein, Op.cit, 2008 hal 43 - 44.

<sup>16</sup> Kotter, Philip dan James Heskett, 1998, *Corporate Culture and Performance*, hal 6

<sup>5</sup> Umar, Husein, Op.cit, 2008 hal 207

#### 2.1.4 Kinerja

Memaksimalkan Kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. “Kinerja” diterjemahkan dari kata “*performance*” dengan asal kata “*to perform*” yang dapat diartikan sebagai “melakukan” atau “menyelenggarakan”. Kinerja sering juga disebut performa. Kinerja juga bergantung pada profesi, jenis profesi atau jabatan seseorang.<sup>17</sup>

Beberapa pendapat ahli mengenai kinerja seperti yang dikutip oleh Suastha<sup>17</sup> sebagai berikut :

- a. Menurut Cascio, kinerja merujuk pada penyelesaian tugas tugas yang diberikan kepada karyawan.
- b. Donelly, Gibson dan Ivancevich berujar “*the accomplishment of goals is succesfull performance*”, artinya tujuan atas pencapaian keberhasilan kerja.
- c. Menurut Huges, Ginnel dan Curpy, kinerja berkaitan dengan perilaku yang dikaitkan dengan misi organisasi.
- d. Menurut Mitchel dan Larson, kinerja merujuk pada hasil perilaku. Kinerja tidak dilihat dari hasil fisiknya saja, melainkan juga dilihat dari aspek non fisik, seperti kesetiaan, disiplin, kerjasama, inisiatif, kepemimpinan, dan sebagainya.
- e. Gomez – Meija, Balkin dan Cardy, mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi.  
*“performance = ability x motivation”*

Di PTFI pengupahan dan manfaat diberikan secara progresif sesuai kontribusi dan kinerja seseorang kepada perusahaan. Jadi semakin baik kinerja seorang karyawan dan semakin besar kontribusinya terhadap operasi pertambangan PTFI, maka semakin besar kompensasi dan manfaat yang akan di terima.

---

<sup>17</sup> Suastha, Nyoman. T., 2006, Evaluasi Kinerja dan Sistem Manajemen SDM, UIEU, Jakarta, hal 51.

<sup>17</sup> Ibid, hal 54

Mengingat pentingnya kinerja calon karyawan baru dan untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik bagi pelanggan maka IPN mengeluarkan kebijakan kepada seluruh calon *apprentices* baru yang dididik dan dilatih harus mengikuti aturan-aturan yang ditetapkan selama pelatihan berlangsung, yaitu: berpenampilan rapih, sopan dan ramah serta prosentase kehadiran di kelas mencapai 100%, mengikuti ujian tertulis dan praktek dengan nilai yang dinyatakan lulus.

Melalui penerapan aturan-aturan yang ketat, diharapkan para peserta pelatihan IPN mendapat calon karyawan baru yang benar-benar layak pakai, yaitu dalam arti bahwa karyawan yang dipekerjakan di area memiliki perilaku/sikap, keterampilan dan pengetahuan yang baik. Setelah itu, program selanjutnya bagi karyawan baru tersebut adalah ditempatkan di area untuk melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL/Magang) selama 14 hari kerja dengan mendapatkan imbalan (kompensasi). Dalam hal ini pihak Personalia akan menempatkannya ke area yang membutuhkannya.

Dari hasil NSPA yang diperoleh, terlihat dengan jelas kinerja Karyawan Papua yang awalnya belum sepenuhnya menampilkan kinerja optimum, namun saat ini terbukti dapat berkontribusi cukup baik terhadap operasional pertambangan PTFI. Sebagai ilustrasi dari 90 orang karyawan diperoleh *performance appraisal* yang meliputi bidang-bidang berikut :

- a. Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan Pertambangan,
- b. Sumbangan terhadap hasil dan kinerja tim,
- c. Inisiatif,
- d. Kehadiran,
- e. Perilaku di tempat kerja

Ahli ahli lain mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

- a. Dreher dan Dougherty,<sup>18</sup> : “*By performance we mean the extent to which an employee fulfill his or her job requirements.*” dan “*performance appraisal and performance management involve identifying, measuring, revising and developing humance performance in organization*”.
- b. Rivai<sup>10</sup> menjelaskan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur.
- c. Werther dan Davis,<sup>19</sup> : “*Performance appraisal is the process by which organization evaluate job performance*”
- d. Armstrong<sup>20</sup> : “*Performance measures : Measurement is a key aspect of performance management on the grounds that if you can't measure it you can't improve it. It is pointless to define objectives or performance standards unless there is agreement and understanding on how performance in achieving these objectives standards will be measured*”. Pengukuran kinerja juga dapat dilakukan secara kuantitatif disebut sebagai *Performance measurement* dan secara kualitatif sebagai *performance indicator*.

#### **2.1.4.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.<sup>2</sup>

---

<sup>18</sup> Dreher & Dougherty, 2001, Human Resources Strategy, McGraw-Hill/Irwin, NY, page 140

<sup>10</sup> Rivai, V., 2005, Op.cit., hal 309

<sup>19</sup> Werther & Davis, 1989, Human Resources And Personnel Management, Third Edition, McGraw-Hill, Singapore, page 303

<sup>20</sup> Armstrong, Michael: *performance management* , London, Kogan Page, 1994

<sup>2</sup> Mathis R.L and Jackson J.H, 2006, Op.cit., hal 382



Menurut Rivai<sup>10</sup> ada dua alasan pokok dilaksanakannya penilaian kinerja, yaitu :

- a. Manajer memerlukan evaluasi obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa mendatang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi :
  1. Identifikasi kebutuhan pelatihan,
  2. Umpan balik kinerja
  3. Menentukan transfer dan penugasan
  4. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi :
  1. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi dan mempertahankan atau memberhentikan karyawan,
  2. Pengakuan kinerja karyawan,
  3. Pemutusan hubungan kerja dan
  4. Mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan, meliputi :
  1. Perencanaan SDM,
  2. Menentukan kebutuhan pelatihan
  3. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan,
  4. Informasi untuk identifikasi tujuan,
  5. Evaluasi terhadap sistem SDM
  6. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

---

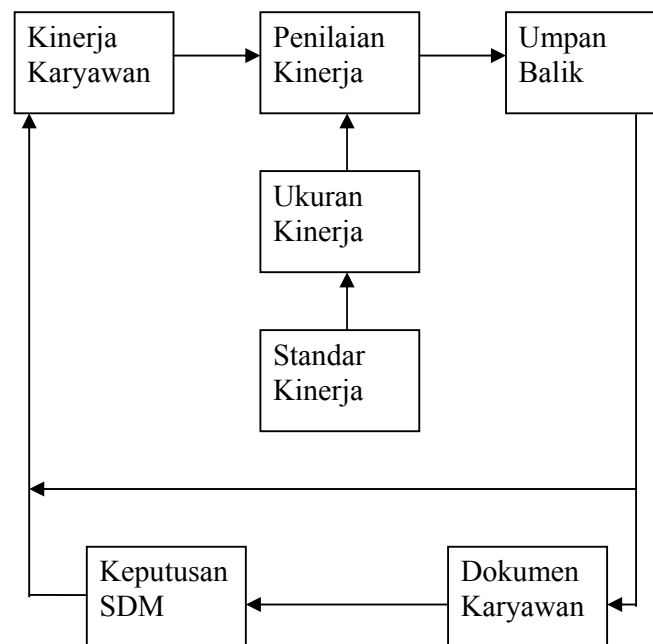
<sup>10</sup> Rivai, V., 2005, Op.cit., hal 311 – 312

d. Dokumentasi, meliputi :

1. Kriteria untuk validasi penelitian,
2. Dokumentasi keputusan tentang SDM
3. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

- a. Pengetahuan tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya pemberian gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insetif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.



Sumber : Rivai, 2005

Gambar 2.1 Mekanisme Penilaian Kinerja

Gambar 2.1 menjelaskan alur bagaimana sebuah sistem penilaian kinerja didokumentasikan kemudian dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk sebuah keputusan SDM

Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dipilah menjadi tiga faktor utama yaitu kemampuan, usaha yang terdiri dari motivasi dan sikap serta dukungan yang terdiri dari dukungan fisik, sosial dan mental, sehingga dapat dikatakan kinerja adalah fungsi dari kemampuan, usaha serta dukungan dan peluang. Penyebab terjadinya permasalahan dalam kinerja biasanya bersumber dari dua muara, yaitu manajemen yang kurang memberi bimbingan serta umpan balik dari sisi manajemen, tidak memiliki pengalaman yang cukup dan tidak adanya kompetensi yang diharapkan dari sisi pekerja. Kedua persoalan ini jalan keluarnya adalah adanya komunikasi dua arah.

Manfaat penilaian kinerja, menurut Ruky berdasarkan pendekatan kajian *input proses – output* lebih lanjut yang dikutip Umar <sup>5</sup>, sebagai berikut :

- a. Kinerja berorientasi *input*. Sistem ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri ciri kepribadian.karyawan. Ciri ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan obyek pengukuran, misalnya kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, sopan santun dan lain lain.
- b. Kinerja berorientasi *process*. Melalui sistem ini, kinerja atau prestasi karyawan diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.
- c. Kinerja berorientasi *output*. Sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan, dimana metode manajemen kinerja berbasiskan pada konsep Manajemen berdasarkan sasaran MBO.

---

<sup>5</sup> Umar, Husein. Op.cit, 2008 hal 210 - 211

Dalam praktek, pelaksanaan penilaian kinerja ketiga sistem penilaian kinerja itu dikombinasikan antara *input*, proses dan hasil (*results*). Terdapat beberapa unsur yang dinilai untuk menetapkan prestasi pekerja baik dari sisi masukan, sisi proses dan sisi keluaran. Sahlan Asnawi seperti dikutip Sinulingga dan Umar <sup>5</sup> menetapkan enam belas faktor, yaitu :

- a. Pengetahuan karyawan terhadap tugas yang dibebankan.
- b. Inisiatif karyawan terhadap penyelesaian tugas,
- c. Ketajaman persepsi karyawan terhadap bobot pekerjaan,
- d. Kemampuan pengambilan keputusan,
- e. Kualitas kerja yang mampu diselesaikan,
- f. Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai jadwal,
- g. Kesehatan fisik untuk menyelesaikan kewajiban kerja
- h. Kesadaran akan tugas yang dibebankan,
- i. Rasa percaya diri karyawan menyelesaikan pekerjaan,
- j. Rasa bahwa karyawan dapat dipercaya oleh orang lain,
- k. Persahabatan karyawan dengan kolega kerja,
- l. Sikap terhadap pengawasan atasan dan rekan sekerja,
- m. Stabilitas emosi karyawan dalam bekerja,
- n. Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri,
- o. Kemampuan karyawan bekerja sama menyelesaikan masalah,
- p. Kepuasan atasan atas sikap dan hasil kerja karyawan.

---

<sup>5</sup> Ibid hal 212

## 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah penulis pelajari sebagai pembanding baik dari sisi pendefinisian operasional maupun cara dan sistem pengolahan datanya, serta untuk mengetahui hasil penelitian dari masing masing penelitian terdahulu seperti dimuat pada Tabel 2.2 terlampir.

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu yang relevan

| No | Judul   | Peneliti            | Variable bebas   | Variable terikat          |
|----|---|---------------------|--|---------------------------|
| 1  | Pengaruh Pelatihan, motivasi kerja, budaya kerja terhadap produktivitas kerja (studi kasus di PT Yuditya Mitra Usaha)       | Hebert Rudolf Lubis | Pelatihan (X1)<br>Motivasi Kerja (X2)<br>Budaya Kerja (X3) | Produktivitas Kerja (Y)   |
| 2  | Pengaruh kompensasi, pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan bagian produksi PT Pratama Abadi Industri | Muchtar Lutfi       | Kompensasi (X1)<br>Pelatihan (X2)<br>Motivasi (X3)         | Produktivitas pegawai (Y) |
| 3  | Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat eselon IV di Ditjen PSKT             | Mardjono            | Budaya (X1)<br>Kepuasan Kerja (X2)<br>Motivasi kerja (X3)  | Kinerja (Y)               |

Pada penelitian HR Lubis, pengaruh Pelatihan, motivasi kerja, budaya kerja terhadap produktivitas kerja (studi kasus di PT Yuditya Mitra Usaha) menunjukkan bahwa secara parsial atau sendiri sendiri masing masing variabel mempunyai hubungan positif, artinya bila salah satu variabel ditingkatkan maka variabel produktivitas kerja akan mengalami kenaikan. Pada Analisis regresi ganda secara bersama sama dari variabel independen terhadap variabel dependen didapatkan persamaan regresi :  $Y = 0,901 + 0,730 X1 + 0,595 X2 + 0,676 X3$ , Jika masing masing variabel bebas meningkat sebesar 1 satuan, maka dapat diketahui produktivitas kerja (Y) = 2,902 dan  $R = 0,946$  atau  $R^2 = 0,894$ . Kesimpulan bahwa pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi 89,4% dan

sisanya 10,6% dipengaruhi oleh variabel lainnya selain variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya kerja.

Pada penelitian Muchtar Lutfi, pengaruh kompensasi, pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan bagian produksi PT Pratama Abadi Industri, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara semua variabel bebas terhadap produktivitas dengan nilai koefisien korelasi 0,568, atau nilai koefisien determinasi 32,2%.

Pada penelitian Mardjono, Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat eselon IV di Ditjen PSKT. Dimensi dimensi motivasi yang dominan berpengaruh adalah rasa tanggungjawab dalam bekerja. Mengacu pada beberapa pendapat di atas, peneliti memfokuskan pada hubungan pelatihan, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja *apprentices* Papua, dimana hasil hasilnya untuk memperkuat dan memperdalam dari penelitian penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga mempunyai karakteristik khusus, dimana obyek penelitiannya adalah para *apprentices* asal Papua.

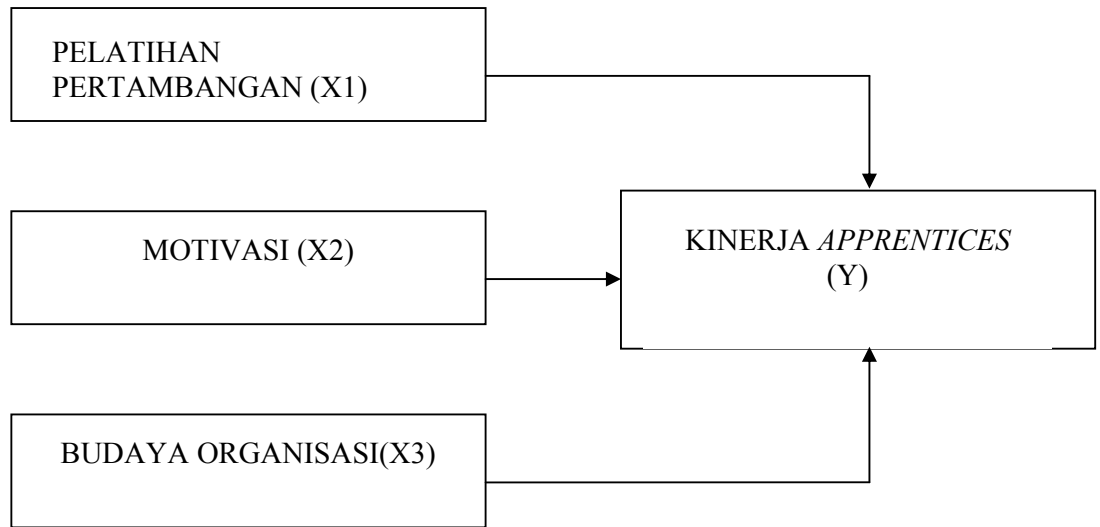
## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Kerangka penelitian bertujuan untuk menggambarkan bagaimana kegiatan pelatihan pertambangan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja para *apprentice* dan karyawan lulusan IPN di PTFI. Kerangka pemikiran tersebut dinyatakan dengan fungsi matematik yang menyatakan hubungan antar variabel penelitian.

Digunakan analisis regresi berganda karena variabel yang digunakan dapat menjelaskan mengenai besarnya pengaruh variabel Pelatihan, variabel Motivasi Kerja, variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja *Apprentices* Papua. Selain itu untuk merating variabel yang dominan dari variabel independennya yakni dari variabel Pelatihan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap variabel dependennya yakni Kinerja *Apprentices*.

Penelitian dilakukan dengan survei. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah Kuesioner untuk variabel bebas yang meliputi Pelatihan Pertambangan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) yang ditujukan kepada para *Apprentices* Papua. Sementara untuk variabel terikat Kinerja (Y) para karyawan *apprentice* diperoleh dari NSPA masing masing dengan melihat *output* yang dihasilkan/produksi per hari dan target yang ingin dicapai dan merupakan penilaian dari masing masing supervisor langsung para *Apprentices*. Secara skematis, hal tersebut disajikan pada Gambar 3.1 berikut :



Gambar 3.1. Hubungan Pelatihan Pertambahan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja *Apprentice* Papua.

Model regresi linear berganda untuk penelitian ini adalah :

$$Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel Kinerja Karyawan

$a_0$  = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi ( $i = 1, 2, 3.$ )

$X_1$  = Variabel pelatihan pertambahan

$X_2$  = Variabel motivasi karyawan Papua

$X_3$  = Variabel budaya organisasi

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian dan identifikasi masalah yang ada, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama :

Ho : Diduga variabel pelatihan secara parsial berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja *apprentices*.

Ha : Diduga variabel pelatihan secara parsial tidak berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja *apprentices*.



2. Hipotesis kedua :

Ho : Diduga variabel motivasi secara parsial berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja *apprentices*.

Ha : Diduga variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja *apprentices*.

3. Hipotesis ketiga :

Ho : Diduga variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja *apprentices*.

Ha : Diduga variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja *apprentices*.

### 3.3 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan desain deskriptif dan penelaahan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Pada penelitian ini data yang dikumpulkan didasarkan pada persepsi responden untuk menerangkan pengalaman pengalaman dan selanjutnya di analisis menurut desain deskriptif dan kausal. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan alat bantu kuesioner tertutup (Lampiran 1-4). Dalam hal ini responden hanya memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, dimana alternatif jawaban terdiri dari lima tingkatan dan selanjutnya diterjemahkan dalam skala interval (1-5).

### 3.4 Definisi Operasional dan pengukuran variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian adalah untuk mempermudah pemahaman dan memperjelas apa yang dimaksud dengan variabel dalam penelitian ini, indikator dari suatu variabel dan bagaimana cara mengukurnya.

Menurut Sekaran, variabel adalah : "Apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai dapat berbeda pada

berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk obyek atau orang yang berbeda<sup>21</sup>

Dalam penelitian ini definisi operasional yang terdiri dari variabel bebas dan variabel tidak bebas. Variabel bebas adalah pelatihan pertambangan (X1), motivasi (X2) dan budaya organisasi (X3) serta variabel terikatnya adalah kinerja *apprentices* (Y). Definisi variabel operasional tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pelatihan Pertambangan (X1) : Pelatihan yang mengkhususkan pada pekerjaan pekerjaan yang mendukung kegiatan pertambangan umum. Penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan di bidang pertambangan.
2. Motivasi (X2) : Motivasi yang timbul dari para *apprentice* Papua untuk bekerja di bidang pertambangan umum. Munculnya rasa tanggung-jawab, keinginan berprestasi, minat atas pekerjaan, hubungan kerja dan penghargaan.
3. Budaya Organisasi (X3) : Budaya untuk bekerja dilingkungan pelatihan pertambangan umum, dengan memahami norma yang ada, komunikasi, kerjasama dan kedisiplinan dalam bekerja. Pemahaman *apprentices* terhadap perilaku di Industri Pertambangan.
4. Kinerja *Apprentices* (Y) : Hasil kerja seorang *apprentices* selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. NSPA dengan elemen penilaian yang terdiri atas Keselamatan kerja, Sumbangan terhadap kinerja tim, inisiatif, kehadiran dan perilaku di tempat kerja.
5. Karakteristik responden :  
*Apprentice* Papua yang sedang dan telah mengikuti pelatihan teknis Operasional Pertambangan di IPN dan sedang melaksanakan OJT di daerah operasi pertambangan PTFI.

---

<sup>21</sup> Uma Sekaran, *Research Methods for business 4th edition*, Wiley, 2003 hal 311

Tiap tiap variabel pada penelitian ini akan dioperasionalisasikan. Pengukuran yang digunakan akan menghasilkan data dalam bentuk skala interval dan diterapkan pada semua item pertanyaan yang terdiri dari lima alternatif jawaban. Variabel-variabel tersebut nilainya berupa total skor pernyataan yang diperoleh dari pengisian instrumen dari keempat variabel yang disusun dengan indikator indikator seperti pada Tabel 3.1. - 3.4

**Tabel 3.1 Kisi kisi variabel Pelatihan Pertambangan**

| <b>Dimensi</b> | <b>Indikator</b>   | <b>Skala Pengukuran</b> | <b>No. Pertanyaan</b> |
|----------------|--|-------------------------|-----------------------|
| 1.Pengetahuan  | 1.Penguasaan dan peningkatan Pengetahuan<br>2.Pemanfaatan/ aplikasi dari pengetahuan | Interval (1-5)          | 1,2<br><br>3          |
| 2.Sikap        | 1.Perbaiki sikap<br>2.Pemanfaatan/ aplikasi sikap                                    | Interval (1-5)          | 6,7,8<br>9,10,12      |
| 3.Keterampilan | Peningkatan hasil kualitas kerja   | Interval (1-5)          | 4,5,11,13             |

Sumber : 1.Umar, Husein (2008) untuk indikator 1,8,11  
 2.Lubis,H.R (1998) untuk indikator 2,3,5,6,7  
 3.Mathis & Jackson (2006) untuk indikator 4,13  
 4.SOP IPN (2005) untuk indikator 9,10,12

**Tabel 3.2 Kisi kisi variabel Motivasi**

| <b>Dimensi</b>           | <b>Indikator</b>  | <b>Skala Pengukuran</b> | <b>No. Pertanyaan</b> |
|--------------------------|---|-------------------------|-----------------------|
| 1. Tanggung jawab        | 1. Pekerjaan diselesaikan<br>2. Merawat peralatan kerja<br>3. Penggunaan bahan baku dengan benar  | Interval (1-5)          | 1<br><br>2,3<br><br>4 |
| 2. Keinginan berprestasi | 1. Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan<br>2. berkompetisi dengan rekan kerja<br>3. bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan | Interval (1-5)          | 5<br><br>6<br><br>7   |
| 3. Minat atas pekerjaan  | Menikmati dan semangat dalam bekerja  | Interval (1-5)          | 8,9                   |
| 4. Hubungan kerja        | Adanya hubungan yang harmonis dalam bekerja   | Interval (1-5)          | 10,11                 |
| 5. Penghargaan           | Penghasilan dapat memenuhi kebutuhan pokok dan kinerja  | Interval (1-5)          | 12,13                 |

Sumber : 1. Lubis, H.R (1998) untuk indikator 1,2,4,5,6, 8,9,10,11  
 2. Mathis & Jackson (2006) untuk indikator 7,12,13  
 3. SOP IPN (2008) untuk indikator 3

**Tabel 3.3 Kisi kisi variabel Budaya Organisasi**

| <b>Dimensi</b> | <b>Indikator</b>   | <b>Skala Pengukuran</b> | <b>No. Pertanyaan</b> |
|----------------|--|-------------------------|-----------------------|
| 1.Norma        | 1. Norma dan sistem nilai yang digunakan dalam perusahaan<br>2. Komunikasi efektif pada rekan kerja, atasan dan bawahan. | Interval (1-5)          | 1,2<br><br>3          |
| 2.Kerjasama    | Dapat bekerja baik dalam satu tim  | Interval (1-5)          | 4,5,6                 |
| 3.Disiplin     | Adanya loyalitas kerja, tidak menunda tugas, mematuhi semua peraturan perusahaan   | Interval (1-5)          | 7,8,9,10,11, 12,13    |

Sumber : 1.Lubis,H.R (1998) untuk indikator 4,5,6,7,8,9,11  
2.SOP IPN (2008) untuk indikator 1,2,10,12,13  
3.Umar, Husein (2008) untuk indikator 3

**Tabel 3.4 Kisi kisi variabel Kinerja *Apprentices* Papua**

| <b>Dimensi</b>   | <b>Indikator</b>   | <b>Skala Pengukuran</b> | <b>No. Pernyataan</b> |
|--|--------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1.Keselamatan, Kesehatan kerja dan lindung Lingkungan Pertambangan | Mengikuti SOP, JSA | Interval (1-5)          | 1,2,3                 |
| 2.Sumbangan terhadap hasil dan kinerja kru                         | Tingkat kerjasama  | Interval (1-5)          | 4,5,6                 |
| 3.Inisiatif  | Tingkat inisiatif  | Interval (1-5)          | 7,8,9                 |
| 4.Kehadiran  | Tingkat kehadiran  | Interval (1-5)          | 10, 11                |
| 5.Perilaku di tempat kerja   | Sikap kerja        | Interval (1-5)          | 12, 13                |

Sumber : NSPA - IPN, 2008

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

#### a. Jenis dan Sumber Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini telah dipahami konteksnya. Dari sisi batasan sumber, data terbagi atas data internal dan eksternal. Dari sisi waktu, data terbagi atas data *time series* (data yang terdiri dari beberapa interval waktu) dan *cross section* (data terdiri dari satu interval waktu). Dari sisi sumber, data terbagi atas data primer dan data sekunder.

Pada penelitian ini digunakan skala Likert yang nantinya diterjemahkan ke skala interval agar dapat dikalkulasikan secara statistik. "Dari sisi skala pengukuran, data yang berbentuk angka terbagi atas skala nominal, ordinal, interval, atau rasio. Skala nominal dan ordinal disebut juga nonmetrik, yaitu data yang tidak dapat dikalkulasikan, sedangkan skala interval dan rasio disebut metrik, dimana angka angka tersebut dapat dikalkulasikan."<sup>5</sup>

Untuk mendapatkan data primer, dilakukan teknik wawancara, pengamatan langsung dan juga pengisian kuesioner, dengan terlebih dahulu menentukan instrumennya.

Penelitian memerlukan landasan atau telaahan teori demikian pula dengan pembuatan kuesioner. Langkah langkah penyusunan kuesioner :

1. Menetapkan subyek penelitian (siapa yang melakukan penelitian, apakah organisasi atau individu).
2. Menuliskan permohonan pengisian kuesioner.
3. Menuliskan tata cara pengisian kuesioner.
4. Menetapkan isian pertanyaan dalam kuesioner yang terdiri dari dua bagian, yaitu :
  - a. Karakteristik responden.
  - b. Item item pertanyaan yang dilengkapi dengan kolom isian untuk jawaban, apakah tertutup, semi terbuka, terbuka atau kombinasinya.

---

<sup>5</sup> Umar, Husein, Op.cit., 2006 hal. 48

## 5. Menguji validitas dan reliabilitas kuesioner.

Data sekunder juga diambil dari berbagai buku teori, jurnal jurnal, *searching website*, contoh tesis yang relevan dengan penelitian ini dan buku makalah lainnya yang berhubungan erat dengan variabel variabel dari penelitian ini. Dalam memilih sampel terbanyak adalah yang terbaik diharapkan, namun perlu diperhatikan kaidah-kaidah menetapkan jumlah sampel minimal yang harus dikumpulkan.

### **b. Populasi dan Sampel**

#### **b.1 Populasi**

Populasi pada penelitian ini adalah para *apprentices* Papua yang bekerja di Institut Pertambangan Nemangkawi dan langsung bekerja di operasi teknis Pertambangan yang berjumlah 120 orang. Pada penelitian ini hanya memfokuskan kepada sejumlah *apprentices* yang telah mendapat ijin dari perusahaan dan memenuhi kriteria peneliti yang akan digunakan sebagai responden sebanyak 100 (seratus) orang.

#### **b.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang karakteristiknya akan diteliti. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* yaitu metode yang pengambilan sampelnya berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Adapun kriteria penelitian ini adalah para *apprentices* Papua yang langsung bekerja secara teknis di daerah operasi pertambangan PTFI.

Penentuan besarnya sampel dilakukan melalui : pemberian kuesioner kepada seluruh calon responden yang diijinkan oleh perusahaan yakni sebanyak 100 orang, dengan waktu yang telah ditetapkan peneliti dan disetujui pihak IPN. Peneliti menerima kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden sebanyak 100 angket, namun setelah diteliti dengan seksama terdapat 10 (sepuluh) kuesioner yang tidak sesuai dengan acuannya, sehingga tidak valid untuk diikutsertakan sebagai responden.

Dengan demikian kuesioner yang diisi dengan valid ditetapkan menjadi sampel pada penelitian ini yaitu sebanyak 90 (sembilan puluh) responden.

### **c. Pengumpulan Data**

Dalam mengumpulkan data, konsepnya disesuaikan dengan latar belakang penelitian, identifikasi dan tujuan penelitian yang telah diungkapkan. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Dalam penelitian ini metode pengambilan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, untuk memilih sebagian anggota populasi penelitian untuk dijadikan sampel. Responden yang merima kuesioner sebanyak 100 sampel, namun yang valid hanya 90 sampel. Untuk instrumen penelitian berupa kuesioner disusun menurut skala Likert. Kuesioner disusun dalam bentuk kalimat pernyataan pernyataan, semua berupa kalimat positif yang berhubungan dengan variabel pelatihan Pertambangan, motivasi, budaya organisasi dan kinerja *apprentices*.

Dengan skala Likert yang menggunakan lima pilihan jawaban berupa Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Pernyataan pernyataan yang ada ditemukan bersifat kualitatif dan untuk keperluan analisa data, kemudian diubah menjadi kuantitatif dimana SS = skor 5, S = skor 4, Netral = skor 3, TS = skor 2, STS = skor 1. Kemudian dibuat kisi kisi mulai dari penentuan indikator variabel, sub variabel, sub sub variabel dan indikator instrumen lainnya selanjutnya dilakukan pengujian terhadap instrumen tersebut.

Telah dilakukan penelitian pra survei untuk uji coba instrumen dari kuesioner yang telah dibuat. Uji coba ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah responden benar benar memahami apa yang dinyatakan dalam kuesioner melalui uji validitas dan reliabilitas pada instrumen yang digunakan. Dalam pra survei diberikan kuesioner kepada 30 *apprentices* dari 120 *apprentices* dan setelah diisi oleh para responden, kuesioner diserahkan kembali kepada peneliti. Pertanyaan dalam kuesioner pra-survei tersebut terdiri dari 40 pertanyaan, antara lain mengenai tingkat



kepentingan dan kenyataan tentang kegiatan pelatihan, kompetensi, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi kerja. Sementara untuk kinerja *Apprentices* kuesioner diberikan kepada para supervisor dari masing masing apprentices.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari hingga Mei 2008 bertempat di IPN, Jl Kompleks Light Industrial Park, Timika, Papua. Waktu yang ditetapkan untuk penyebaran kuesioner adalah 3 (tiga) minggu terhitung sejak 5 Mei 2008 sampai dengan 24 Mei 2008.

Peneliti memilih 100 responden dari para *apprentices* yang langsung OJT di bidang Pertambangan, dimana pelatihan dibidang pertambangan mempunyai kurang lebih 10 *trades* yang meliputi *HDM, Electrical, Millwright, Welding, Machinist, Autoelectrical, Building Trades, Lifting service technician, Auxiliary training and Safety training*. Dalam penelitian ini difokuskan pada bidang area Pertambangan yang meliputi *Surface Mine, Underground Mine* dan *Concentrating division* yang merupakan area operasi pertambangan PTFI yang vital. Ketiga bidang area pertambangan tersebut menjadi target utama penempatan *apprentices* lulusan IPN.

### **3.6 Uji Kualitas Data**

Kuesioner yang telah disusun dan data yang telah dikumpulkan selanjutnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitasnya.

#### **1. Uji Validitas**

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti, karena dianggap tidak relevan. Pengujiannya dilakukan secara statistik, baik secara manual maupun dengan dukungan komputer yang disediakan pada paket program SPSS versi 12.

#### **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden

yang sama. Untuk melakukan uji ini digunakan rumus yang terdapat pada paket program SPSS versi 12.

### **3.7. Metode Analisis**

Pada penelitian ini pengolahan dan menganalisa data dilakukan dengan menggunakan statistik kausal, yaitu melihat pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam mengukur data, setiap variabel dihitung *mean*, *median*, *modus*, *standard deviasi*, *variance* dan distribusi frekuensi yang dilengkapi dengan statistik parametrik.

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan langkah langkah berikut :

1. Uji Normalitas data menggunakan P Plot (Lampiran 5) bertujuan untuk mengetahui, apakah gejala dan pernyataan variabel variabel yang diteliti memiliki sebaran normal atau tidak.
2. Uji linieritas regresi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel variabel bebas yang diteliti mempunyai hubungan linear dengan variabel terikatnya.
3. Melakukan analisa data untuk menguji seberapa besar pengaruh yang ada antara (a) Pelatihan pertambangan dengan kinerja *apprentices*; (b) Motivasi dengan kinerja *apprentices*, (c) Budaya organisasi dengan kinerja *apprentices*; (d) Pelatihan Pertambangan, Motivasi dan Budaya organisasi secara gabungan terhadap kinerja *apprentices*.

Analisa regresi untuk menghitung seberapa besar nilai variabel dependen (Y) akan mengalami perubahan, bila variabel pelatihan (X1), variabel motivasi (X2) dan budaya organisasi (X3) mendapat perubahan.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Suatu usaha pertambangan umum yang memiliki cakupan operasional sangat besar baik dari sisi jumlah produksi, dampak lingkungan dan pengembangan masyarakat sekitar pertambangan. PT Freeport Indonesia mempunyai tanggungjawab sosial terhadap masyarakat setempat. Untuk memenuhi kebutuhan yang ada antara kebutuhan para pekerja tambang profesional dan kebutuhan untuk memberdayakan masyarakat setempat, maka manajemen PTFI membangun dan membentuk suatu pelatihan Pertambangan di Timika Papua. Pelatihan ini bertujuan menciptakan tenaga siap pakai di Industri pertambangan dengan Kompetensi yang terakreditasi baik secara nasional maupun international.

“IPN didirikan bermula dari komitmen kepada Pemerintah Indonesia untuk menggandakan jumlah karyawan Papua dalam angkatan kerja PTFI pada tahun 2001 dan menggandakannya lagi pada tahun 2006. IPN mempunyai Program program, yaitu Program *pre-Apprentice*, program Pendidikan untuk orang dewasa dan untuk *Apprentice*”.

“PTFI bergerak dalam bidang pengembangan SDA, tetapi sumber daya yang paling penting yang dikembangkan adalah warga kami. Saya sangat bangga dengan apa yang sekarang kami laksanakan di Institut Pertambangan Nemangkawi. Memiliki pengalaman puluhan tahun bertugas lapangan di PTFI, secara mendalam saya mengerti akan pentingnya mempersenjatai karyawan dengan keahlian yang memungkinkannya dapat melaksanakan pekerjaan secara aman dan efisien, dalam rangka meraih kesuksesan yang menjadi cita cita setiap karyawan dan itulah yang sekarang dilakukan dengan program IPN.”<sup>1</sup> Menurut Armando Mahler, Presiden Direktur PTFI.

“Melalui Institut Pertambangan Nemangkawi, PTFI berhasil menyediakan suatu lingkungan belajar yang baik bagi pengembangan masyarakat untuk menjadi karyawan yang cakap dan kompeten dalam

suatu operasi penambangan kelas dunia. Ini merupakan konsep yang menggairahkan dan akan mampu menyediakan kesempatan pengembangan bagi ribuan masyarakat setempat. Saya sangat bangga terlibat dalam proyek ini. Sepanjang pengalaman dalam keprofesian, saya telah terlibat dalam beragam usaha usaha pendidikan dan pelatihan, serta merasa sangat terhormat dapat terlibat dalam proyek yang sangat membanggakan ini.”<sup>1</sup> Menurut Peter Mosel, *Manager Quality Management Services* PTFI.

Peninjauan dan evaluasi kinerja para apprentices dilaksanakan dalam jangka waktu teratur yang telah ditentukan sebelumnya. Selama *On-Job Training*, IPN dan departemen pengguna bekerja keras untuk memastikan seluruh *apprentices* memahami bahwa kontribusi dan kinerja mereka berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan perusahaan, serta keberhasilan para *apprentices*. IPN dan tim departemen pengguna secara aktif memantau, mengelola dan membimbing peserta *apprentice* untuk membantu meningkatkan peluang bagi peningkatan kinerja para *apprentices* tersebut.

Bila terjadi penurunan kemampuan atau keyakinan untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari ditempat kerja akan mengakibatkan peninjauan kinerja. Jika ada penurunan kinerja, *apprentices* tersebut akan diberikan bimbingan oleh supervisor dan konselornya.

---

<sup>1</sup>Ibid. hal 1  
<sup>1</sup>Ibid. hal 1

#### **4.1.1 Identitas Responden**

Responden pada penelitian ini berjumlah 90 orang. Gambaran umum karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan dan lama bekerja, sebagai berikut :

##### **a. Jenis Kelamin**

Responden laki laki 89 % atau sejumlah 80 orang dan responden perempuan sebesar 11% atau sejumlah 10 orang.

##### **b. Usia**

Usia responden menyebar mulai dari 19 tahun sampai 40 tahun, dimana 67% berumur < 24 tahun, 30% berumur antara 25 - 30 tahun, 36 tahun ke atas 3 %.

##### **c. Tingkat Pendidikan**

Pendidikan responden di bawah Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 6 orang, pendidikan responden setingkat SMA sebanyak 81 orang, sementara pendidikan responden Sarjana S1 dan akademi sebanyak 3 orang.

##### **d. Masa Kerja**

Masa kerja para *apprentices* terbanyak masih didominasi oleh para *apprentices* yang mulai masuk pelatihan kurang dari 6 bulan sebanyak 55 orang, untuk masa kerja antara 6 bulan - 2 tahun sebanyak 30 orang, sementara masa kerja di atas dua tahun sebanyak 5 orang.

##### **e. Bidang kerja**

Seluruh *apprentices* yang menjadi objek penelitian adalah para *apprentices* yang langsung melakukan OJT di Tambang bawah tanah, Tambang terbuka dan Pabrik pengolahan (*concentrating division*).

#### 4.2. Pembahasan terhadap Analisis Deskriptif dan Hasil Uji Kualitas Data

Sebelum dilakukan pengolahan data terhadap variabel bebas Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan variabel terikatnya Kinerja *Apprentices* (Y), maka terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data dan uji linieritas data untuk mengetahui hubungan linieritas. Selanjutnya dihitung nilai *Modus* (Mo), *Median* (Me), Rata-rata (*Mean*), *Variance* ( $S^2$ ) dan *Standard Deviasi* (Sd). Kemudian didapat distribusi frekuensi melalui pengelompokan data pada kelas interval.

##### 1. Pelatihan Pertambahan (X1)

###### a. Uji Validitas dan Uji reliabilitas data variabel Pelatihan

Berdasarkan uraian kisi-kisi indikator dari keempat variabel, diketahui adanya 24 indikator yang dituangkan dalam kuesioner berupa pertanyaan sebanyak 13 butir. Kuesioner tersebut dikirimkan kepada responden sebanyak 30 orang untuk diisi. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.1 – 4.2.

Tabel 4.1. Hasil uji validitas variabel Pelatihan

| Butir<br>Pertanyaan | Nilai r hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------------------|----------------|---------------|------------|
| 1                   | 0,6695         | 0,361         | Valid      |
| 2                   | 0,6852         | 0,361         | Valid      |
| 3                   | 0,7844         | 0,361         | Valid      |
| 4                   | 0,6426         | 0,361         | Valid      |
| 5                   | 0,6015         | 0,361         | Valid      |
| 6                   | 0,6576         | 0,361         | Valid      |
| 7                   | 0,5013         | 0,361         | Valid      |
| 8                   | 0,5819         | 0,361         | Valid      |
| 9                   | 0,3794         | 0,361         | Valid      |
| 10                  | 0,6488         | 0,361         | Valid      |
| 11                  | 0,4558         | 0,361         | Valid      |
| 12                  | 0,6717         | 0,361         | Valid      |
| 13                  | 0,6622         | 0,361         | Valid      |

Variabel Pelatihan terdiri dari 13 pertanyaan, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, maka dapat

disimpulkan bahwa semua butir valid. Artinya semua butir pertanyaan dapat dipakai sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabiliti pernyataan variabel Pelatihan menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha 0,813 lebih besar dari 0,6 maka pernyataan variabel Pelatihan dianggap reliabel.

d. Tingkat Pelatihan Apprentices.

Tabel 4.2 Persepsi responden terhadap Variabel Pelatihan

| No  | Pernyataan  | Rata rata | Keterangan   |
|-----|---|-----------|--------------|
| 1.  | Jenis Pelatihan di IPN sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya pada Industri Pertambangan                                      | 3,44      | Cukup Setuju |
| 2.  | Setelah mengikuti pelatihan IPN, tugas-tugas yang diberikan kepada saya dapat dikerjakan lebih teratur dan terarah dari sebelumnya. | 3,30      | Cukup Setuju |
| 3.  | Materi Pelatihan IPN memberikan kontribusi terhadap peningkatan kreatifitas dan inovasi kepada para peserta pelatihan               | 3,38      | Cukup Setuju |
| 4.  | Menurut pendapat saya hasil pelatihan IPN dapat memberikan nilai tambah pada kualitas kerja Saya.                                   | 3,22      | Cukup Setuju |
| 5.  | Pelatihan IPN membuat kualitas kerja saya menjadi semakin lebih baik dari sebelumnya  | 3,23      | Cukup Setuju |
| 6.  | Setelah pelatihan IPN saya selalu bekerja menurut instruksi kerja yang telah ditentukan oleh standar perusahaan                     | 3,24      | Cukup Setuju |
| 7.  | Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.   | 3,17      | Cukup Setuju |
| 8.  | Dalam bekerja saya akan memberhentikan mesin/alat jika hasilnya menyimpang dari mutu yang distandarkan                              | 3,18      | Cukup Setuju |
| 9.  | Setelah mengikuti pelatihan IPN, sebelum memulai pekerjaan saya selalu mengecek mesin-mesin/alat yang akan dioperasikan.            | 3,32      | Cukup Setuju |
| 10. | Setelah mengikuti pelatihan IPN saya selalu bekerja menurut acuan pada prosedur kerja yang telah ditetapkan.                        | 3,36      | Cukup Setuju |
| 11. | Pelatihan IPN membuat pengawasan dari atasan semakin berkurang  | 3,63      | Setuju       |
| 12. | Pelatihan IPN menambah Kompetensi kerja saya  | 3,91      | Setuju       |
| 13. | Setelah mengikuti pelatihan IPN saya dapat melaksanakan tugas-tugas lebih cepat dari sebelumnya.                                    | 3,80      | Setuju       |
|     | Nilai rata rata tanggapan responden   | 3,40      | Cukup Setuju |

Tabel 4.3 Nilai Interval Jawaban responden

| NO | Interval    | Keterangan                  |
|----|-------------|-----------------------------|
| 1  | 1,00 – 1,80 | Tidak Setuju / Tidak Puas   |
| 2  | 1,81 – 2,61 | Kurang Setuju / Kurang Puas |
| 3  | 2,62 – 3,42 | Cukup Setuju / Cukup Puas   |
| 4  | 3,43 – 4,23 | Setuju / Puas               |
| 5  | 4,24 – 5,00 | Sangat Setuju / Sangat Puas |

Untuk menerjemahkan hasil pengolahan deskriptif yang dimuat pada Tabel 4.2 digunakan Tabel 4.3. Dari 13 pernyataan ada 10 pernyataan dengan jawaban cukup setuju, sementara 3 pernyataan dengan jawaban setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan IPN cukup bermanfaat bagi *Apprentice* Papua, dengan memberikan peningkatan kompetensi dan pengetahuan *apprentices* tentang dunia pertambangan, sehingga para *apprentices* tersebut dapat melakukan dan menerapkan hasil dari pelatihan pada masing masing pekerjaannya sesuai harapan perusahaan.

## 2. Motivasi (X2)

- a. Uji Validitas dan uji reliabilitas data variabel motivasi.

Tabel 4.4 Hasil uji validitas variabel motivasi kerja

| Butir<br>Pertanyaan | Nilai r hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------------------|----------------|---------------|------------|
| 1                   | 0,6284         | 0,361         | Valid      |
| 2                   | 0,7539         | 0,361         | Valid      |
| 3                   | 0,5120         | 0,361         | Valid      |
| 4                   | 0,6566         | 0,361         | Valid      |
| 5                   | 0,4925         | 0,361         | Valid      |
| 6                   | 0,5360         | 0,361         | Valid      |
| 7                   | 0,5844         | 0,361         | Valid      |
| 8                   | 0,4264         | 0,361         | Valid      |
| 9                   | 0,4793         | 0,361         | Valid      |
| 10                  | 0,5344         | 0,361         | Valid      |
| 11                  | 0,4187         | 0,361         | Valid      |
| 12                  | 0,7894         | 0,361         | Valid      |
| 13                  | 0,7224         | 0,361         | Valid      |



Variabel motivasi kerja terdiri dari 13 pertanyaan, semua butir pertanyaan mempunyai nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel maka dapat disimpulkan semua butir valid. Artinya semua butir pertanyaan dapat dipakai sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabiliti pernyataan variabel Motivasi menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha 0,792 lebih besar dari 0,6 maka pernyataan variabel Motivasi dianggap reliabel.

b. Tingkat Motivasi Apprentices Papua.

Tabel 4.5 Persepsi responden terhadap Variabel Motivasi

| No  | Pernyataan   | Rata rata | Keterangan   |
|-----|--|-----------|--------------|
| 1.  | Saya akan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada saya sesuai target yang ditetapkan.         | 4,08      | Setuju       |
| 2.  | Saya selalu merawat alat dan perlengkapan saat saya bekerja dan juga saat selesai bekerja.           | 3,25      | Cukup Setuju |
| 3.  | Saya berusaha menggunakan alat dan perlengkapan sesuai aturan.                                       | 3,17      | Cukup Setuju |
| 4.  | Dalam menggunakan bahan baku saya selalu menggunakan sesuai kebutuhan                                | 3,10      | Cukup Setuju |
| 5.  | Saya berusaha meningkatkan pengetahuan, Keterampilan dan memperbaiki sikap dalam bekerja             | 3,35      | Cukup Setuju |
| 6.  | Saya selalu berusaha meningkatkan prestasi kerja melebihi rekan kerja yang lain                      | 3,38      | Cukup Setuju |
| 7.  | Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dalam kondisi apapun            | 3,36      | Cukup Setuju |
| 8.  | Saya menyenangkan dan menikmati pekerjaan yang saya lakukan  | 3,11      | Cukup Setuju |
| 9.  | Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu ceria dan bersemangat                                       | 3,35      | Cukup Setuju |
| 10. | Saya lebih suka bekerja secara individu.   | 2,90      | Cukup Setuju |
| 11. | Saya selalu menjaga hubungan kerja dengan rekan kerja yang lain agar tercipta hubungan yang harmonis | 4,01      | Setuju       |
| 12. | Penghasilan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan pokok saya                                     | 3,95      | Setuju       |
| 13. | Menurut saya penghargaan yang diberikan kepada saya dapat memberikan peningkatan kinerja             | 4,05      | Setuju       |
|     | Nilai rata rata tanggapan responden  | 3,47      | Setuju       |

Untuk menerjemahkan hasil pengolahan deskriptif yang dimuat pada Tabel 4.5 digunakan Tabel 4.3. Dari 13 pernyataan ada 9 pernyataan yang

disimpulkan dengan jawaban cukup setuju, sementara 4 pernyataan disimpulkan dengan jawaban setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi *Apprentices* Papua dapat memberikan dukungan terhadap kinerja para *apprentices* tersebut, sehingga diharapkan motivasi yang ada dapat memberikan nilai tambah pada masing-masing pekerjaannya sesuai harapan perusahaan.

### 3. Budaya Organisasi (X3)

#### a. Uji Validitas dan reliabilitas data variabel budaya organisasi

Tabel 4.6. Hasil uji validitas pernyataan budaya organisasi

| Butir<br>Pertanyaan | Nilai r<br>hitung | Nilai r tabel | Keterangan |
|---------------------|-------------------|---------------|------------|
| 1                   | 0,5379            | 0,361         | Valid      |
| 2                   | 0,6808            | 0,361         | Valid      |
| 3                   | 0,6708            | 0,361         | Valid      |
| 4                   | 0,7556            | 0,361         | Valid      |
| 5                   | 0,7872            | 0,361         | Valid      |
| 6                   | 0,4691            | 0,361         | Valid      |
| 7                   | 0,4634            | 0,361         | Valid      |
| 8                   | 0,3919            | 0,361         | Valid      |
| 9                   | 0,3749            | 0,361         | Valid      |
| 10                  | 0,5218            | 0,361         | Valid      |
| 11                  | 0,5606            | 0,361         | Valid      |
| 12                  | 0,6941            | 0,361         | Valid      |
| 13                  | 0,6325            | 0,361         | Valid      |

Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 13 pertanyaan, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung lebih besar dari nilai r table, maka dapat disimpulkan semua butir valid. Artinya semua butir pertanyaan dapat dipakai sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabiliti pernyataan variabel Budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha 0,812 lebih besar dari 0,6 maka pernyataan variabel Budaya Organisasi dianggap reliabel.

#### 4. Kinerja Apprentices Papua (Y)

- a. Uji validitas dan uji realibilitas data variabel kinerja

Tabel 4.7. Hasil uji validasi variabel kinerja

| <b>Butir<br/>Pertanyaan</b> | <b>Nilai r hitung</b> | <b>Nilai r tabel</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| 1                           | 0.5518                | 0,361                | Valid             |
| 2                           | 0.7508                | 0,361                | Valid             |
| 3                           | 0.7261                | 0,361                | Valid             |
| 4                           | 0.7699                | 0,361                | Valid             |
| 5                           | 0.6749                | 0,361                | Valid             |
| 6                           | 0.7706                | 0,361                | Valid             |
| 7                           | 0.6115                | 0,361                | Valid             |
| 8                           | 0.5138                | 0,361                | Valid             |
| 9                           | 0.6994                | 0,361                | Valid             |
| 10                          | 0.5975                | 0,361                | Valid             |
| 11                          | 0.7068                | 0,361                | Valid             |
| 12                          | 0.5355                | 0,361                | Valid             |
| 13                          | 0.5686                | 0,361                | Valid             |

Variabel Pelatihan terdiri dari 13 pertanyaan, semua butir pertanyaan mempunyai nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, maka dapat disimpulkan semua butir valid. Artinya semua butir pertanyaan dapat dipakai sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabiliti pernyataan variabel Kinerja menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha 0,881 lebih besar dari 0,6 maka pernyataan variabel Kinerja dianggap reliabel.

b. Tingkat Kinerja Apprentices Papua.

Tabel 4.8 Persepsi responden terhadap pernyataan variabel kinerja

| No  | Pernyataan   | Rata rata | Keterangan    |
|-----|--|-----------|---------------|
| 1.  | Apprentices memahami SOP suatu pekerjaan dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Industri Pertambangan                         | 3,20      | Cukup Setuju  |
| 2.  | Apprentices memahami JSA suatu pekerjaan dan menggunakan perlengkapan keselamatan kerja saat bekerja                         | 3,11      | Cukup Setuju  |
| 3.  | Apprentices selalu mengikuti pertemuan safety  | 3,08      | Cukup Setuju  |
| 4.  | Apprentices dapat bekerjasama dalam satu tim kerja   | 2,40      | Kurang Setuju |
| 5.  | Tingkat kehadiran para apprentices sesuai dengan yang diharapkan   | 2,84      | Cukup Setuju  |
| 6.  | Apprentices selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan                                  | 3,18      | Cukup Setuju  |
| 7.  | Apprentices bekerja sesuai target yang diharapkan pimpinan atau supervisor   | 3,34      | Cukup Setuju  |
| 8.  | Apprentices selalu mempunyai inisiatif untuk meningkatkan produktivitas kerja  | 3,28      | Cukup Setuju  |
| 9.  | Apprentices memberitahukan setiap kejadian pada supervisor dan orang yang tepat untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan | 3,03      | Cukup Setuju  |
| 10. | Apprentices datang dan pulang kerja tepat waktu dan sesuai shift terjadwal   | 2,26      | Kurang Setuju |
| 11. | Apprentices memberikan kontribusi kuat terhadap kualitas kerja   | 3,52      | Setuju        |
| 12. | Apprentices berperilaku sopan, menunjukkan sikap kerja yang baik dan pengaruh positif bagi karyawan yang lain                | 3,35      | Cukup Setuju  |
| 13. | Apprentices menghormati dan menghargai perbedaan budaya yang ada terhadap karyawan yang lain                                 | 3,37      | Cukup Setuju  |
|     | Nilai rata rata tanggapan responden  | 3,07      | Cukup Setuju  |

Untuk menerjemahkan hasil pengolahan deskriptif yang dimuat pada Tabel 4.8 digunakan Tabel 4.3. Dari 13 pernyataan ada 10 pernyataan cukup setuju, 2 kurang setuju dan 1 setuju, maka disimpulkan rata rata jawaban cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja para *Apprentice* Papua, dapat memberikan kontribusi yang cukup kuat pada masing masing pekerjaannya sesuai harapan perusahaan.

#### 4.2.1 Pengujian Hipotesis

Analisis hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan *software* SPSS versi 12.0

Tabel 4.9 Model Summary

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .776 <sup>a</sup> | .603     | .589              | .1826109                   |

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Angka R sebesar 0,776 menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja dengan tiga variabel independennya adalah kuat. R Square yaitu nilai koefisien determinasi yang didapat dari mengkuadratkan nilai r.

Dari hasil pengolahan data pada tabel summary di atas didapatkan nilai R Square sebesar 0,603, artinya 60,3% variasi perubahan (peningkatan atau penurunan) variabel kinerja pada model diperoleh dari hasil adanya pengaruh variabel motivasi, budaya organisasi dan pelatihan. Sisanya 39,7% ditentukan oleh pengaruh faktor faktor lain diluar ketiga variabel bebas tersebut.

1. Hipotesis : Pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara sendiri sendiri.

Melalui Uji Linieritas data Pelatihan Pertambahan, Motivasi dan Budaya organisasi.

Tabel 4.10 Coefficients untuk uji t (partial) dan interpretasi model dari analisis regresi linear berganda :

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | .733                        | .240       |                           | 3.057 | .003 |
|                           | Pelatihan  | .386                        | .054       | .528                      | 7.110 | .000 |
|                           | Motivasi   | .273                        | .056       | .368                      | 4.899 | .000 |
|                           | Budaya     | .023                        | .044       | .036                      | .517  | .607 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Dengan Program SPSS 12 dapat dihitung linieritas antara variabel bebas Pelatihan (X1), Motivasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) masing masing dengan variabel terikat (Y). Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk mengetahui besar pengaruh dari tiap variabel independen terhadap variabel dependennya, dapat dilihat dari nilai nilai pada kolom Beta, bahwa pengaruh terbesar adalah Pelatihan terhadap Kinerja adalah 0,528 dan motivasi 0,368. Persamaan regresi linearnya adalah  $Y = 0,733 + 0,386X_1 + 0,273X_2$

Dari hasil pengolahan data dari tabel Coefficients didapatkan variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>) memiliki nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  sebesar 0,05, maka variabel Pelatihan tersebut adalah signifikan atau dapat dikatakan variabel Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.

Koefisien regresi variabel Pelatihan adalah 0,386 dengan asumsi bila variabel Pelatihan naik sebesar satu poin, maka dapat diprediksikan bahwa variabel kinerja akan ikut naik 0,386 poin.

Pada tabel Coefficients terlihat bahwa variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) memiliki nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ , yang berarti variabel motivasi tersebut adalah signifikan atau dapat

dikatakan variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Koefisien regresi variabel motivasi adalah 0,273, dengan asumsi bila variabel motivasi naik sebesar satu poin, maka dapat diprediksikan bahwa variabel kinerja akan ikut naik 0,273 poin.

Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) seperti ditunjukkan dalam tabel Coefficients, memiliki nilai signifikansi 0,607, yang lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ , yang berarti variabel Budaya Organisasi tidak signifikan. Hal ini dapat dikatakan bahwa perubahan yang dilakukan oleh variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak signifikan pada kinerja *apprentices*.

#### 4..2.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari tabel Coefficients perhitungan regresi berganda antara motivasi kerja, budaya organisasi dan variabel pelatihan terhadap kinerja diperoleh persamaan regresi berikut :

$$Y = 0,733 + 0,386 X1 + 0,273 X2$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diketahui konstanta sebesar 0,733, yaitu jika variabel motivasi kerja dan pelatihan tidak diperhitungkan, tidak diterapkan atau tidak diaplikasikan terhadap karyawan, maka masih terdapat elemen pendukung lain terhadap kinerja sebesar 0,733 poin.

Dari interpretasi model di atas dapat disimpulkan, bahwa cara yang sangat signifikan untuk menaikkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaannya, menambah motivasi kerja para *apprentices* dan terutama memperhatikan budaya organisasi.

Variabel budaya organisasi didapatkan tidak signifikan, sehingga tidak dimasukkan dalam persamaan regresi, karena diduga belum dipahami sepenuhnya norma norma dan nilai dari perusahaan oleh para *apprentices* tersebut. Upaya untuk meningkatkan nilai dari variabel budaya kerja adalah lebih memperkenalkan dan memperhatikan indikator

indikator budaya organisasi seperti norma norma kerja perusahaan, disiplin, kehadiran, komunikasi, meningkatkan kerjasama dan memperbaiki perilaku selama masa *OJT* dan memerlukan waktu lebih lama agar para *apprentices* dapat dipahami oleh para supervisor ditempat dimana mereka melakukan *OJT*.

Hasil perhitungan Koefisien beta menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Pertambahan ( $X_1$ ) memiliki nilai beta paling besar (0,528). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Pertambahan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja para *apprentices* Papua.

Pengolahan data pada tabel summary di atas didapatkan nilai R Square sebesar 0,603, artinya 60,3% variasi perubahan (peningkatan atau penurunan) variabel kinerja pada model diperoleh dari hasil adanya pengaruh variabel motivasi, budaya organisasi dan pelatihan. Sisanya 39,7% ditentukan oleh pengaruh faktor faktor lain diluar ketiga variabel bebas tersebut.

Bila dikaitkan dengan teori yang ada, memang benar bahwa Pelatihan yang diadakan di IPN dapat mendukung peningkatan kinerja para *apprentices*, dimana suatu pelatihan bertujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, yang pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja yang dibutuhkan saat ini.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja *Apprentices*, demikian juga variabel Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja *Apprentices*. Variabel Pelatihan memiliki pengaruh lebih dominan dan sangat signifikan pengaruhnya terhadap kinerja *Apprentices* Papua karena mempunyai nilai beta paling besar = 0,528.
2. Rata-rata jawaban responden cukup setuju dengan tingkat Pelatihan yang diberikan, artinya sebagian besar *apprentices* sudah merasa cukup setuju dengan pelatihan yang diterima. Untuk tingkat Motivasi didapatkan rata-rata responden menjawab cukup setuju terhadap semua fasilitas dan komponen yang menyebabkan termotivasi untuk bekerja. Untuk Kinerja para *apprentices* yang didapat dari para supervisor langsung, diperoleh rata-rata jawaban cukup setuju/cukup puas, yaitu diartikan kinerja *apprentices* dapat memberikan kontribusi yang cukup kuat pada masing-masing pekerjaannya sesuai harapan perusahaan.
3. Pelatihan dan motivasi kerja di IPN dapat meningkatkan kinerja para *Apprentices*. Hal ini sesuai dengan teori yang ada bahwa Pelatihan yang baik dan motivasi kerja yang optimum dapat meningkatkan kinerja.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka diperlukan saran-saran berikut:

1. Untuk meningkatkan Kinerja para *Apprentices* Papua, Pihak pengelola IPN diharapkan dapat memberikan kualitas pelatihan yang lebih baik dan ditunjang dengan tenaga pengajar/instruktur yang lebih banyak dan berpengalaman, serta didukung fasilitas tempat pelatihan yang lebih lengkap dan menyerupai lokasi kerja sesungguhnya, perlu dilakukan

peninjauan kembali terhadap kurikulum proses belajar dan mengajar agar dapat mengakomodasi kebutuhan *stakeholders*. Karena Pelatihan mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja *Apprentices*.

2. Upaya membangkitkan motivasi yang terdiri atas elemen tanggung-jawab, keinginan berprestasi, minat atas pekerjaan, hubungan kerja dan penghargaan harus terus dilakukan dan dibina, karena cukup berpengaruh untuk peningkatan kinerja *Apprentices*.
3. Budaya Organisasi berupa nilai nilai dan norma yang ada diantaranya tingkat kehadiran dan disiplin di perusahaan seharusnya diketahui lebih dini sebelum mulai bekerja di PTFI, sehingga ketika menjadi karyawan tetap, para *apprentices* dengan mudah menerima dan menjalankan situasi kerja yang ada. Tingkat kehadiran yang masih rendah, dapat ditingkatkan dengan konseling dan pendampingan kepada para *Apprentices* Papua.
4. Dengan semakin banyaknya *Apprentices* Papua menyelesaikan kompetensi pada Pelatihan sebanyak 100%, maka diharapkan pemahaman terhadap keseluruhan kegiatan pelatihan akan sangat membantu peningkatan kinerja para *Apprentices*. Dalam hal ini pemahaman *Apprentices* dapat terus ditingkatkan pada bidang-bidang berikut :
  - a. Keselamatan, Kesehatan kerja dan Lindung Lingkungan Pertambangan
  - b. Sumbangan terhadap hasil dan kinerja kru
  - c. Inisiatif
  - d. Tingkat Kehadiran
  - e. Perilaku ditempat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonimous. 2005. *Institut Pertambangan Nemangkawi. From will to Skill*. Timika
- Anonimous. 2005. *SOP Institut Pertambangan Nemangkawi*. QMS Timika
- Anonimous. 2007. *Topik topik pengembangan kepemimpinan*. QMS Timika
- Anonimous. 2008. *SOP Institut Pertambangan Nemangkawi*. QMS Timika
- Anonimous. 2008. *NSPA Institut Pertambangan Nemangkawi*. QMS Timika
- Armstrong. 1994 *Performance Management*. Kogan Page, London
- Dougherty. 2001. *Human Resources Strategy*. McGraw-Hill/Irwin. New York
- Direktorat Aparatur Negara, 2006. *Manajemen yang berorientasi pada peningkatan kinerja instansi pemerintah*, Jakarta
- Hariandja, MTE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Widiasarana, Jakarta
- Kirkpatrick, 1998. *Evaluating Training Programs*. New York
- Kotter, P. and J. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*, the Free Press, division of Mac Millan Inc., New York
- Lubis, H.R. 1998. Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja (studi kasus di PT Yuditya Mitra Usaha). UI, Jakarta
- Hasibuan, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkuprawira, 2007. *Budaya kerja*. Internet. Jakarta
- Mathis R.L and Jackson J.H. 2006. *Human Resources Management*. Salemba Empat, Jakarta
- Maedepa. 2001. *Berjalan bersama potensi SDM Irian Jaya*. Jakarta
- Myles, 2008. *Data dan Tabel*. QMS Dept. Timika
- Pigay, 2000. *Evolusi nasionalisme dan sejarah konflik politik di Papua*. Semarang
- Ruky, 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Russell, 2008. *Data dan Tabel*. QMS Dept. Timika

- Robbins, 2000. *Perilaku Organisasi*, PT Prenhallindo, Jakarta
- Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Murai Kencana. Jakarta
- Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Soeprihanto, 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Suastha, 2006. *Evaluasi Kinerja dan Sistem Manajemen SDM*. UIEU, Jakarta
- Triguno, 1997. *Budaya Kerja*. Penerbit Golden Terayon Press. Jakarta
- Umar, 2008. *Desain PenelitianMSDM dan Perilaku Karyawan*. PT Raja Grafindo Persda, Jakarta
- Uma S, 2003. *Research Methods for business 4th edition*. Wiley
- Wibisono, 2006. *Manajemen Kinerja*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Werther, 1989. *Human Resources And Personnel Management*. Third Edition, McGraw-Hill. Singapore
- Website, 2008. [www.ptfi.co.id](http://www.ptfi.co.id), QMS Section, Timika

Lampiran : 1. Kuesioner Penelitian

a. MOTIVASI APPRENTICES

| No  | Pernyataan   | Alternatif Jawaban |   |   |   |   |
|-----|--|--------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | Saya akan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada saya sesuai target yang ditetapkan.         |                    |   |   |   |   |
| 2.  | Saya selalu merawat alat dan perlengkapan saat saya bekerja dan juga saat selesai bekerja.           |                    |   |   |   |   |
| 3.  | Saya berusaha menggunakan alat dan perlengkapan sesuai aturan.                                       |                    |   |   |   |   |
| 4.  | Dalam menggunakan bahan baku saya selalu menggunakan sesuai kebutuhan                                |                    |   |   |   |   |
| 5.  | Saya berusaha meningkatkan pengetahuan, Keterampilan dan memperbaiki sikap dalam bekerja             |                    |   |   |   |   |
| 6.  | Saya selalu berusaha meningkatkan prestasi kerja melebihi rekan kerja yang lain                      |                    |   |   |   |   |
| 7.  | Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dalam kondisi apapun            |                    |   |   |   |   |
| 8.  | Saya menyenangkan dan menikmati pekerjaan yang saya lakukan  |                    |   |   |   |   |
| 9.  | Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu ceria dan bersemangat                                       |                    |   |   |   |   |
| 10. | Saya lebih suka bekerja secara individu  |                    |   |   |   |   |
| 11. | Saya selalu menjaga hubungan kerja dengan rekan kerja yang lain agar tercipta hubungan yang harmonis |                    |   |   |   |   |
| 12. | Penghasilan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan pokok saya                                     |                    |   |   |   |   |
| 13. | Menurut saya penghargaan yang diberikan kepada saya dapat memberikan peningkatan kinerja             |                    |   |   |   |   |

Identitas Responden:

Usia :

Jenis Kelamin:

Status Perkawinan:

Masa Kerja:

Pendidikan:

Ket: Berilah tanda silang pada kolom yang menurut Anda paling tepat.

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral / Cukup Setuju

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

b. BUDAYA ORGANISASI

| No  | Pernyataan  | Alternatif Jawaban |   |   |   |   |
|-----|---|--------------------|---|---|---|---|
|     |   | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | Saya mengetahui norma norma atau nilai nilai yang ada di Perusahaan ini.  |                    |   |   |   |   |
| 2.  | Adanya mitra kerja antara atasan dan bawahan akan menciptakan kondisi kerja yang baik.                                  |                    |   |   |   |   |
| 3.  | Atasan selalu memberi kepercayaan terhadap setiap pekerjaan (pelimpahan wewenang) kepada saya                           |                    |   |   |   |   |
| 4.  | Adanya peralatan sarana kerja yang memadai dapat membantu saya dalam memperlancar jalnnya tugas                         |                    |   |   |   |   |
| 5.  | Adanya kerjasama yag kompak akan sangat mendukung pelaksanaan tugas-tugas saya berjalan dengan baik                     |                    |   |   |   |   |
| 6.  | Adanya perasaan saling membantu dan ringan tangan antar bagian dalam bekerja akan memperlancar jalannya proses produksi |                    |   |   |   |   |
| 7.  | Loyal (setia kepada perusahaan) harus dimiliki oleh setiap karyawan   |                    |   |   |   |   |
| 8.  | Saya selalu tidak menunda tugas-tugas yang diberikan kepada saya  |                    |   |   |   |   |
| 9.  | Saya selalu berhasil melaksanakan tugas dengan baik   |                    |   |   |   |   |
| 10. | Saya selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.                                 |                    |   |   |   |   |
| 11. | Saya selalu berusaha bekerja dengan baik dan memuaskan supervisor   |                    |   |   |   |   |
| 12. | Saya selalu bekerja dengan aman dan mematuhi pedoman safety perusahaan  |                    |   |   |   |   |
| 13. | Saya berusaha datang dan pulang bekerja pada waktunya   |                    |   |   |   |   |

### c. PELATIHAN IPN

| No  | Pernyataan  | Alternatif Jawaban |   |   |   |   |
|-----|---|--------------------|---|---|---|---|
|     |   | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | Jenis Pelatihan di IPN sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya pada Industri Pertambangan                                      |                    |   |   |   |   |
| 2.  | Setelah mengikuti pelatihan IPN, tugas-tugas yang diberikan kepada saya dapat dikerjakan lebih teratur dan terarah dari sebelumnya. |                    |   |   |   |   |
| 3.  | Materi Pelatihan IPN memberikan kontribusi terhadap peningkatan kreatifitas dan inovasi kepada para peserta pelatihan               |                    |   |   |   |   |
| 4.  | Menurut pendapat saya hasil pelatihan IPN dapat memberikan nilai tambah pada kualitas kerja Saya.                                   |                    |   |   |   |   |
| 5.  | Pelatihan IPN membuat kualitas kerja saya menjadi semakin lebih baik dari sebelumnya  |                    |   |   |   |   |
| 6.  | Setelah pelatihan IPN saya selalu bekerja menurut instruksi kerja yang telah ditentukan oleh standar perusahaan                     |                    |   |   |   |   |
| 7.  | Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.   |                    |   |   |   |   |
| 8.  | Dalam bekerja saya akan memberhentikan mesin/alat jika hasilnya menyimpang dari mutu yang distandarkan                              |                    |   |   |   |   |
| 9.  | Setelah mengikuti pelatihan IPN, sebelum memulai pekerjaan saya selalu mengecek mesin-mesin/alat yang akan dioperasikan.            |                    |   |   |   |   |
| 10. | Setelah mengikuti pelatihan IPN saya selalu bekerja menurut acuan pada prosedur kerja yang telah ditetapkan.                        |                    |   |   |   |   |
| 11. | Pelatihan IPN membuat pengawasan dari atasan semakin berkurang  |                    |   |   |   |   |
| 12. | Pelatihan IPN menambah Kompetensi kerja saya  |                    |   |   |   |   |
| 13. | Setelah mengikuti pelatihan IPN saya dapat melaksanakan tugas-tugas lebih cepat dari sebelumnya.                                    |                    |   |   |   |   |

Lampiran 1 : kuesioner Penelitian

### **d. KINERJA APPRENTICES PAPUA**

| No  | Pernyataan   | Alternatif Jawaban |   |   |   |   |
|-----|--|--------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | Apprentices memahami SOP suatu pekerjaan dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Industri Pertambangan                         |                    |   |   |   |   |
| 2.  | Apprentices memahami JSA suatu pekerjaan dan menggunakan perlengkapan keselamatan kerja saat bekerja                         |                    |   |   |   |   |
| 3.  | Apprentices selalu mengikuti pertemuan safety  |                    |   |   |   |   |
| 4.  | Apprentices dapat bekerjasama dalam satu tim kerja   |                    |   |   |   |   |
| 5.  | Apprentices memberikan kontribusi kuat terhadap kualitas kerja   |                    |   |   |   |   |
| 6.  | Apprentices selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan                                  |                    |   |   |   |   |
| 7.  | Apprentices bekerja sesuai target yang diharapkan pimpinan atau supervisor   |                    |   |   |   |   |
| 8.  | Apprentices selalu mempunyai inisiatif untuk meningkatkan produktivitas kerja  |                    |   |   |   |   |
| 9.  | Apprentices memberitahukan setiap kejadian pada supervisor dan orang yang tepat untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan |                    |   |   |   |   |
| 10. | Apprentices datang dan pulang kerja tepat waktu dan sesuai shift terjadwal   |                    |   |   |   |   |
| 11. | Tingkat kehadiran Apprentices sesuai dengan yang diharapkan  |                    |   |   |   |   |
| 12. | Apprentices berperilaku sopan, menunjukkan sikap kerja yang baik dan pengaruh positif bagi karyawan yang lain                |                    |   |   |   |   |
| 13. | Apprentices menghormati dan menghargai perbedaan budaya yang ada terhadap karyawan yang lain                                 |                    |   |   |   |   |

Mohon Dijawab dengan Singkat:

1. Hal apakah yang menurut Saudara dapat meningkatkan Kualitas Program Pelatihan di Institute Pertambangan Nemangkawi ?

.....  
Terima Kasih atas waktunya.  
Salam, Peneliti



Lanjutan Lampiran 2 : Data Pernyataan  
a. Variabel Motivasi

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 52 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 49 | 3.77 |
| 53 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 54 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 42 | 3.23 |
| 55 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 39 | 3.00 |
| 56 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |
| 57 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 41 | 3.15 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 41 | 3.15 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 3.31 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 46 | 3.54 |
| 61 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 | 4.46 |
| 62 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 44 | 3.38 |
| 63 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 42 | 3.23 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 | 3.69 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 3.31 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 | 4.46 |
| 67 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 | 3.69 |
| 68 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 | 3.08 |
| 69 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 | 3.38 |
| 70 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 | 3.31 |
| 71 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 42 | 3.23 |
| 72 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |
| 73 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 45 | 3.46 |
| 74 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 75 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 44 | 3.38 |
| 76 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 42 | 3.23 |
| 77 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 39 | 3.00 |
| 78 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 | 3.69 |
| 79 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 | 3.15 |
| 80 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 38 | 2.92 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 51 | 3.92 |
| 82 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 3.31 |
| 83 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 58 | 4.46 |
| 84 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 50 | 3.85 |
| 85 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 | 3.92 |
| 86 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 3.46 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |
| 88 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 89 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 | 3.92 |
| 90 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 51 | 3.92 |

259 293 286 279 302 304 303 280 302 368 361 356 365  
2,90 3,25 3,17 3,10 3,35 3,38 3,36 3,11 3,35 4,08 4,01 3,95 4,05 45,1 3,47

Lampiran 2 : Data Pernyataan  
b. Variabel Budaya Kerja

| Resp. | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 | B11 | B12 | B13 | Total | Average |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------|---------|
| 1     | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 56    | 4.31    |
| 2     | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 3   | 2   | 47    | 3.62    |
| 3     | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4   | 4   | 4   | 3   | 49    | 3.77    |
| 4     | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 49    | 3.77    |
| 5     | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4   | 3   | 4   | 4   | 54    | 4.15    |
| 6     | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 61    | 4.69    |
| 7     | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 46    | 3.54    |
| 8     | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 3   | 60    | 4.62    |
| 9     | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   | 3   | 4   | 3   | 52    | 4.00    |
| 10    | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5   | 4   | 3   | 4   | 52    | 4.00    |
| 11    | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 3   | 48    | 3.69    |
| 12    | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 46    | 3.54    |
| 13    | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4   | 3   | 4   | 4   | 50    | 3.85    |
| 14    | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2   | 5   | 4   | 4   | 54    | 4.15    |
| 15    | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2   | 5   | 4   | 5   | 55    | 4.23    |
| 16    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 52    | 4.00    |
| 17    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 48    | 3.69    |
| 18    | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 34    | 2.62    |
| 19    | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 47    | 3.62    |
| 20    | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 50    | 3.85    |
| 21    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3   | 48    | 3.69    |
| 22    | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 53    | 4.08    |
| 23    | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 48    | 3.69    |
| 24    | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 3   | 54    | 4.15    |
| 25    | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3   | 4   | 3   | 3   | 42    | 3.23    |
| 26    | 3  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 3   | 39    | 3.00    |
| 27    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3   | 3   | 40    | 3.08    |
| 28    | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 3   | 59    | 4.54    |
| 29    | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 4   | 57    | 4.38    |
| 30    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 4   | 46    | 3.54    |
| 31    | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 56    | 4.31    |
| 32    | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 48    | 3.69    |
| 33    | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4   | 4   | 4   | 4   | 49    | 3.77    |
| 34    | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 47    | 3.62    |
| 35    | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   | 4   | 3   | 4   | 53    | 4.08    |
| 36    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 62    | 4.77    |
| 37    | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3   | 47    | 3.62    |
| 38    | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 60    | 4.62    |
| 39    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 5   | 3   | 4   | 53    | 4.08    |
| 40    | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 54    | 4.15    |
| 41    | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4   | 48    | 3.69    |
| 42    | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4   | 5   | 4   | 4   | 49    | 3.77    |
| 43    | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 5   | 4   | 3   | 3   | 43    | 3.31    |
| 44    | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5   | 2   | 5   | 4   | 52    | 4.00    |
| 45    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 56    | 4.31    |
| 46    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 50    | 3.85    |
| 47    | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 48    | 3.69    |
| 48    | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 34    | 2.62    |
| 49    | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 46    | 3.54    |
| 50    | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 4   | 52    | 4.00    |
| 51    | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 4   | 47    | 3.62    |

Lanjutan Lampiran 2 : Data Pernyataan  
b. Variabel Budaya Kerja

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 52 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 50 | 3.85 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 49 | 3.77 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 51 | 3.92 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 44 | 3.38 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 39 | 3.00 |
| 57 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 41 | 3.15 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 50 | 3.85 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 57 | 4.38 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 45 | 3.46 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 53 | 4.08 |
| 62 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 48 | 3.69 |
| 63 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 49 | 3.77 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 50 | 3.85 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 56 | 4.31 |
| 66 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 58 | 4.46 |
| 67 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 45 | 3.46 |
| 68 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 57 | 4.38 |
| 69 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 51 | 3.92 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 55 | 4.23 |
| 71 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 49 | 3.77 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 48 | 3.69 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 50 | 3.85 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 4.00 |
| 75 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 57 | 4.38 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 4.00 |
| 77 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 78 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 37 | 2.85 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 49 | 3.77 |
| 80 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 49 | 3.77 |
| 81 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 48 | 3.69 |
| 82 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 52 | 4.00 |
| 83 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 45 | 3.46 |
| 84 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 54 | 4.15 |
| 85 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |
| 86 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 35 | 2.69 |
| 87 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 88 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 4.00 |
| 89 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 60 | 4.62 |
| 90 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 49 | 3.77 |

336 332 359 341 329 311 343 343 358 368 336 361 354  
3,73 3,68 3,98 3,78 3,65 3,45 3,81 3,81 3,97 4,08 3,73 4,01 3,93 49,61 3,81

Lampiran 2 : Data Pernyataan  
c. Variabel Pelatihan

| Resp. | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | Total | Rata2 |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
| 1     | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 56    | 4.31  |
| 2     | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 44    | 3.38  |
| 3     | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 43    | 3.31  |
| 4     | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 44    | 3.38  |
| 5     | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 47    | 3.62  |
| 6     | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3   | 4   | 5   | 4   | 49    | 3.77  |
| 7     | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 4   | 4   | 43    | 3.31  |
| 8     | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 4   | 4   | 43    | 3.31  |
| 9     | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4   | 44    | 3.38  |
| 10    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 4   | 4   | 3   | 3   | 40    | 3.08  |
| 11    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 51    | 3.92  |
| 12    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 51    | 3.92  |
| 13    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 52    | 4.00  |
| 14    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 52    | 4.00  |
| 15    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 52    | 4.00  |
| 16    | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 47    | 3.62  |
| 17    | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3   | 3   | 4   | 4   | 41    | 3.15  |
| 18    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 38    | 2.92  |
| 19    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3   | 3   | 3   | 35    | 2.69  |
| 20    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 48    | 3.69  |
| 21    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 43    | 3.31  |
| 22    | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 45    | 3.46  |
| 23    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 37    | 2.85  |
| 24    | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 45    | 3.46  |
| 25    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 40    | 3.08  |
| 26    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2   | 3   | 3   | 3   | 36    | 2.77  |
| 27    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 41    | 3.15  |
| 28    | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 30    | 2.31  |
| 29    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 42    | 3.23  |
| 30    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 46    | 3.54  |
| 31    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 45    | 3.46  |
| 32    | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 45    | 3.46  |
| 33    | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 46    | 3.54  |
| 34    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 39    | 3.00  |
| 35    | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 50    | 3.85  |
| 36    | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 4   | 53    | 4.08  |
| 37    | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 50    | 3.85  |
| 38    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 42    | 3.23  |
| 39    | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4   | 46    | 3.54  |
| 40    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 43    | 3.31  |
| 41    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 3   | 4   | 3   | 42    | 3.23  |
| 42    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 46    | 3.54  |
| 43    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 48    | 3.69  |
| 44    | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 52    | 4.00  |
| 45    | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 59    | 4.54  |
| 46    | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 44    | 3.38  |
| 47    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 47    | 3.62  |
| 48    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 47    | 3.62  |
| 49    | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 50    | 3.85  |
| 50    | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3   | 2   | 4   | 4   | 34    | 2.62  |
| 51    | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 29    | 2.23  |

Lanjutan Lampiran 2 : Data Pernyataan  
c. Variabel Pelatihan

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 52 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 43 | 3.31 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 | 2.85 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 40 | 3.08 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 56 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 44 | 3.38 |
| 57 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 38 | 2.92 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 40 | 3.08 |
| 59 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 38 | 2.92 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 41 | 3.15 |
| 61 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 50 | 3.85 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 49 | 3.77 |
| 64 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 50 | 3.85 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 67 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 42 | 3.23 |
| 68 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 44 | 3.38 |
| 69 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46 | 3.54 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 42 | 3.23 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 39 | 3.00 |
| 72 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 42 | 3.23 |
| 73 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 74 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 76 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 44 | 3.38 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 41 | 3.15 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |
| 79 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 37 | 2.85 |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 | 3.46 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 | 3.46 |
| 83 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 | 3.46 |
| 84 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 44 | 3.38 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 53 | 4.08 |
| 86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 44 | 3.38 |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 | 3.46 |
| 88 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 42 | 3.23 |
| 89 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 47 | 3.62 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 44 | 3.38 |

310 297 305 290 291 292 286 287 299 303S 327 352 342  
3,44 3,30 3,38 3,22 3,23 3,24 3,17 3,18 3,32 3,36 3,63 3,91 3,80 3,40

Lampiran 2 : Data Pernyataan  
d. Variabel Kinerja

| Resp. | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | Total | Average |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------|---------|
| 1     | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 2   | 4   | 4   | 2   | 48    | 3.69    |
| 2     | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 3   | 43    | 3.31    |
| 3     | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 2   | 41    | 3.15    |
| 4     | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2   | 3   | 2   | 3   | 39    | 3.00    |
| 5     | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2   | 4   | 2   | 3   | 42    | 3.23    |
| 6     | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 5   | 5   | 5   | 48    | 3.69    |
| 7     | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 38    | 2.92    |
| 8     | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 3   | 39    | 3.00    |
| 9     | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 4   | 2   | 38    | 2.92    |
| 10    | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 36    | 2.77    |
| 11    | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2   | 4   | 4   | 3   | 43    | 3.31    |
| 12    | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3   | 4   | 3   | 4   | 43    | 3.31    |
| 13    | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2   | 4   | 4   | 3   | 46    | 3.54    |
| 14    | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2   | 4   | 4   | 4   | 44    | 3.38    |
| 15    | 3  | 4  | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2   | 5   | 4   | 4   | 43    | 3.31    |
| 16    | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 4   | 44    | 3.38    |
| 17    | 3  | 3  | 4  | 2  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 4   | 3   | 3   | 39    | 3.00    |
| 18    | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2   | 3   | 2   | 3   | 37    | 2.85    |
| 19    | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 40    | 3.08    |
| 20    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 2   | 2   | 36    | 2.77    |
| 21    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 2   | 3   | 38    | 2.92    |
| 22    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 3   | 4   | 39    | 3.00    |
| 23    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 38    | 2.92    |
| 24    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 4   | 4   | 42    | 3.23    |
| 25    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 40    | 3.08    |
| 26    | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 3   | 3   | 3   | 3   | 29    | 2.23    |
| 27    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 38    | 2.92    |
| 28    | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2   | 3   | 3   | 2   | 29    | 2.23    |
| 29    | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   | 40    | 3.08    |
| 30    | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2   | 3   | 4   | 4   | 42    | 3.23    |
| 31    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2   | 4   | 3   | 4   | 44    | 3.38    |
| 32    | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 41    | 3.15    |
| 33    | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 4   | 42    | 3.23    |
| 34    | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 40    | 3.08    |
| 35    | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 43    | 3.31    |
| 36    | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 3   | 42    | 3.23    |
| 37    | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2   | 3   | 4   | 4   | 42    | 3.23    |
| 38    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 38    | 2.92    |
| 39    | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2   | 4   | 3   | 3   | 40    | 3.08    |
| 40    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 2   | 3   | 37    | 2.85    |
| 41    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 2   | 3   | 37    | 2.85    |
| 42    | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 4   | 3   | 4   | 38    | 2.92    |
| 43    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 3   | 4   | 38    | 2.92    |
| 44    | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 5   | 4   | 5   | 47    | 3.62    |
| 45    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2   | 4   | 4   | 4   | 46    | 3.54    |
| 46    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 2   | 4   | 38    | 2.92    |
| 47    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 4   | 3   | 4   | 39    | 3.00    |
| 48    | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 39    | 3.00    |
| 49    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3   | 38    | 2.92    |
| 50    | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 35    | 2.69    |
| 51    | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 3   | 2   | 32    | 2.46    |

Lanjutan Lampiran 2 : Data Pernyataan  
d. Variabel Kinerja

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 52 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 38 | 2.92 |
| 53 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 38 | 2.92 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 38 | 2.92 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 36 | 2.77 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 39 | 3.00 |
| 57 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 35 | 2.69 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 37 | 2.85 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 39 | 3.00 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 38 | 2.92 |
| 61 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 44 | 3.38 |
| 62 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 40 | 3.08 |
| 63 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 40 | 3.08 |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 43 | 3.31 |
| 65 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 | 2.85 |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 42 | 3.23 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 38 | 2.92 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 40 | 3.08 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 43 | 3.31 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 36 | 2.77 |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 37 | 2.85 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 39 | 3.00 |
| 73 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 38 | 2.92 |
| 74 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 39 | 3.00 |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 39 | 3.00 |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 37 | 2.85 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 39 | 3.00 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 40 | 3.08 |
| 79 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 38 | 2.92 |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 39 | 3.00 |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 40 | 3.08 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 41 | 3.15 |
| 83 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 50 | 3.85 |
| 84 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 41 | 3.15 |
| 85 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 44 | 3.38 |
| 86 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 | 3.31 |
| 87 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 45 | 3.46 |
| 88 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 40 | 3.08 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 47 | 3.62 |
| 90 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 47 | 3.62 |

288 280 278 216 256 287 301 296 273 204 317 302 304  
3,20 3,11 3,08 2,40 2,84 3,18 3,34 3,28 3,03 2,26 3,52 3,35 3,37 39,96 3,07

Lampiran 3 : Ringkasan rata rata pernyataan dari setiap Variabel

| Responden | Budaya | Motivasi | Pelatihan | Kinerja |
|-----------|--------|----------|-----------|---------|
| 1         | 4.31   | 3.85     | 4.31      | 3.69    |
| 2         | 3.62   | 4.00     | 3.38      | 3.31    |
| 3         | 3.77   | 3.00     | 3.31      | 3.15    |
| 4         | 3.77   | 3.23     | 3.38      | 3.00    |
| 5         | 4.15   | 3.69     | 3.62      | 3.23    |
| 6         | 4.69   | 4.08     | 3.77      | 3.69    |
| 7         | 3.54   | 3.00     | 3.31      | 2.92    |
| 8         | 4.62   | 3.62     | 3.31      | 3.00    |
| 9         | 4.00   | 3.46     | 3.38      | 2.92    |
| 10        | 4.00   | 3.23     | 3.08      | 2.77    |
| 11        | 3.69   | 3.92     | 3.92      | 3.31    |
| 12        | 3.54   | 3.54     | 3.92      | 3.31    |
| 13        | 3.85   | 3.77     | 4.00      | 3.54    |
| 14        | 4.15   | 3.46     | 4.00      | 3.38    |
| 15        | 4.23   | 4.08     | 4.00      | 3.31    |
| 16        | 4.00   | 3.46     | 3.62      | 3.38    |
| 17        | 3.69   | 3.54     | 3.15      | 3.00    |
| 18        | 2.62   | 2.31     | 2.92      | 2.85    |
| 19        | 3.62   | 3.77     | 2.69      | 3.08    |
| 20        | 3.85   | 3.15     | 3.69      | 2.77    |
| 21        | 3.69   | 3.23     | 3.31      | 2.92    |
| 22        | 4.08   | 3.23     | 3.46      | 3.00    |
| 23        | 3.69   | 3.31     | 2.85      | 2.92    |
| 24        | 4.15   | 4.00     | 3.46      | 3.23    |
| 25        | 3.23   | 3.31     | 3.08      | 3.08    |
| 26        | 3.00   | 2.85     | 2.77      | 2.23    |
| 27        | 3.08   | 3.23     | 3.15      | 2.92    |
| 28        | 4.54   | 2.85     | 2.31      | 2.23    |
| 29        | 4.38   | 3.54     | 3.23      | 3.08    |
| 30        | 3.54   | 3.92     | 3.54      | 3.23    |
| 31        | 4.31   | 3.23     | 3.46      | 3.38    |
| 32        | 3.69   | 3.46     | 3.46      | 3.15    |
| 33        | 3.77   | 3.54     | 3.54      | 3.23    |
| 34        | 3.62   | 3.31     | 3.00      | 3.08    |
| 35        | 4.08   | 3.23     | 3.85      | 3.31    |
| 36        | 4.77   | 2.69     | 4.08      | 3.23    |
| 37        | 3.62   | 3.23     | 3.85      | 3.23    |
| 38        | 4.62   | 3.15     | 3.23      | 2.92    |
| 39        | 4.08   | 2.92     | 3.54      | 3.08    |
| 40        | 4.15   | 3.38     | 3.31      | 2.85    |
| 41        | 3.69   | 3.15     | 3.23      | 2.85    |
| 42        | 3.77   | 3.62     | 3.54      | 2.92    |
| 43        | 3.31   | 3.69     | 3.69      | 2.92    |
| 44        | 4.00   | 3.62     | 4.00      | 3.62    |
| 45        | 4.31   | 3.92     | 4.54      | 3.54    |
| 46        | 3.85   | 3.38     | 3.38      | 2.92    |
| 47        | 3.69   | 4.08     | 3.62      | 3.00    |
| 48        | 2.62   | 3.38     | 3.62      | 3.00    |
| 49        | 3.54   | 3.54     | 3.85      | 2.92    |
| 50        | 4.00   | 3.54     | 2.62      | 2.69    |
| 51        | 3.62   | 3.00     | 2.23      | 2.46    |



Lanjutan Lampiran 3 : Ringkasan rata rata pernyataan dari setiap Variabel

|    |      |      |      |      |
|----|------|------|------|------|
| 52 | 3.85 | 3.77 | 3.31 | 2.92 |
| 53 | 3.77 | 3.54 | 2.85 | 2.92 |
| 54 | 3.92 | 3.23 | 3.08 | 2.92 |
| 55 | 3.38 | 3.00 | 3.23 | 2.77 |
| 56 | 3.00 | 3.62 | 3.38 | 3.00 |
| 57 | 3.15 | 3.15 | 2.92 | 2.69 |
| 58 | 3.85 | 3.15 | 3.08 | 2.85 |
| 59 | 4.38 | 3.31 | 2.92 | 3.00 |
| 60 | 3.46 | 3.54 | 3.15 | 2.92 |
| 61 | 4.08 | 4.46 | 3.85 | 3.38 |
| 62 | 3.69 | 3.38 | 3.54 | 3.08 |
| 63 | 3.77 | 3.23 | 3.77 | 3.08 |
| 64 | 3.85 | 3.69 | 3.62 | 3.31 |
| 65 | 4.31 | 3.31 | 3.85 | 2.85 |
| 66 | 4.46 | 4.46 | 3.54 | 3.23 |
| 67 | 3.46 | 3.69 | 3.23 | 2.92 |
| 68 | 4.38 | 3.08 | 3.38 | 3.08 |
| 69 | 3.92 | 3.38 | 3.54 | 3.31 |
| 70 | 4.23 | 3.31 | 3.23 | 2.77 |
| 71 | 3.77 | 3.23 | 3.00 | 2.85 |
| 72 | 3.69 | 3.62 | 3.23 | 3.00 |
| 73 | 3.85 | 3.46 | 3.23 | 2.92 |
| 74 | 4.00 | 3.54 | 3.23 | 3.00 |
| 75 | 4.38 | 3.38 | 3.23 | 3.00 |
| 76 | 4.00 | 3.23 | 3.38 | 2.85 |
| 77 | 3.54 | 3.00 | 3.15 | 3.00 |
| 78 | 2.85 | 3.69 | 3.62 | 3.08 |
| 79 | 3.77 | 3.15 | 2.85 | 2.92 |
| 80 | 3.77 | 2.92 | 3.23 | 3.00 |
| 81 | 3.69 | 3.92 | 3.46 | 3.08 |
| 82 | 4.00 | 3.31 | 3.46 | 3.15 |
| 83 | 3.46 | 4.46 | 3.46 | 3.85 |
| 84 | 4.15 | 3.85 | 3.38 | 3.15 |
| 85 | 3.62 | 3.92 | 4.08 | 3.38 |
| 86 | 2.69 | 3.46 | 3.38 | 3.31 |
| 87 | 3.23 | 3.62 | 3.46 | 3.46 |
| 88 | 4.00 | 3.54 | 3.23 | 3.08 |
| 89 | 4.62 | 3.92 | 3.62 | 3.62 |
| 90 | 3.77 | 3.92 | 3.38 | 3.62 |

Lampiran 4 : Analisis Regresi  
 a. Statistik Deskriptif

|                | B1        | B2         | B3       | B4         | B5        |
|----------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|
| Mean           | 2.877778  | Mean       | 3.255556 | Mean       | 3.177778  |
| Standard Error | 0.0863    | Standard E | 0.078311 | Standard E | 0.091564  |
| Median         | 3         | Median     | 3        | Median     | 3         |
| Mode           | 3         | Mode       | 3        | Mode       | 3         |
| Standard Devi: | 0.818711  | Standard C | 0.742923 | Standard C | 0.868652  |
| Sample Varian  | 0.670287  | Sample Va  | 0.551935 | Sample Va  | 0.754557  |
| Kurtosis       | -0.743452 | Kurtosis   | 0.100895 | Kurtosis   | -0.612185 |
| Skewness       | -0.145784 | Skewness   | 0.38779  | Skewness   | 0.274867  |
| Range          | 3         | Range      | 3        | Range      | 4         |
| Minimum        | 1         | Minimum    | 2        | Minimum    | 1         |
| Maximum        | 4         | Maximum    | 5        | Maximum    | 5         |
| Sum            | 259       | Sum        | 293      | Sum        | 286       |
| Count          | 90        | Count      | 90       | Count      | 90        |

Lanjutan Lampiran 4 : Analisis Regresi

a. Statistik Deskriptif

| <i>B6</i> |            | <i>B7</i> |            | <i>B8</i> |            | <i>B9</i> |            |           |
|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| 3.355556  | Mean       | 3.377778  | Mean       | 3.366667  | Mean       | 3.111111  | Mean       | 3.355556  |
| 0.079498  | Standard E | 0.073401  | Standard E | 0.087195  | Standard E | 0.091382  | Standard E | 0.077911  |
| 3         | Median     | 3         | Median     | 3         | Median     | 3         | Median     | 3         |
| 3         | Mode       | 3         | Mode       | 3         | Mode       | 3         | Mode       | 3         |
| 0.754181  | Standard C | 0.696343  | Standard C | 0.827206  | Standard C | 0.866926  | Standard C | 0.739133  |
| 0.568789  | Sample Va  | 0.484894  | Sample Va  | 0.68427   | Sample Va  | 0.751561  | Sample Va  | 0.546317  |
| -0.260355 | Kurtosis   | 0.052475  | Kurtosis   | -0.593085 | Kurtosis   | -1.049261 | Kurtosis   | -0.442475 |
| 0.106015  | Skewness   | 0.34843   | Skewness   | -0.049265 | Skewness   | 0.098419  | Skewness   | -0.168162 |
| 3         | Range      | 3         | Range      | 3         | Range      | 3         | Range      | 3         |
| 2         | Minimum    | 2         | Minimum    | 2         | Minimum    | 2         | Minimum    | 2         |
| 5         | Maximum    | 5         | Maximum    | 5         | Maximum    | 5         | Maximum    | 5         |
| 302       | Sum        | 304       | Sum        | 303       | Sum        | 280       | Sum        | 302       |
| 90        | Count      | 90        | Count      | 90        | Count      | 90        | Count      | 90        |

Lanjutan Lampiran 4 : Analisis Regresi  
 a. Statistik Deskriptif

|            | <i>B10</i> | <i>B11</i>          | <i>B12</i>          | <i>B13</i>          |
|------------|------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Mean       | 4.088889   | Mean 4.011111       | Mean 3.955556       | Mean 4.055556       |
| Standard E | 0.071796   | Standard E 0.067955 | Standard E 0.070509 | Standard E 0.077992 |
| Median     | 4          | Median 4            | Median 4            | Median 4            |
| Mode       | 4          | Mode 4              | Mode 4              | Mode 4              |
| Standard C | 0.681117   | Standard C 0.644675 | Standard C 0.66891  | Standard C 0.739892 |
| Sample Va  | 0.46392    | Sample Va 0.415605  | Sample Va 0.447441  | Sample Va 0.547441  |
| Kurtosis   | -0.806833  | Kurtosis -0.530299  | Kurtosis 0.596172   | Kurtosis -0.077367  |
| Skewness   | -0.111776  | Skewness -0.009997  | Skewness -0.410146  | Skewness -0.429408  |
| Range      | 2          | Range 2             | Range 3             | Range 3             |
| Minimum    | 3          | Minimum 3           | Minimum 2           | Minimum 2           |
| Maximum    | 5          | Maximum 5           | Maximum 5           | Maximum 5           |
| Sum        | 368        | Sum 361             | Sum 356             | Sum 365             |
| Count      | 90         | Count 90            | Count 90            | Count 90            |

Lampiran 4 : b. One Sample Kolmogorov Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

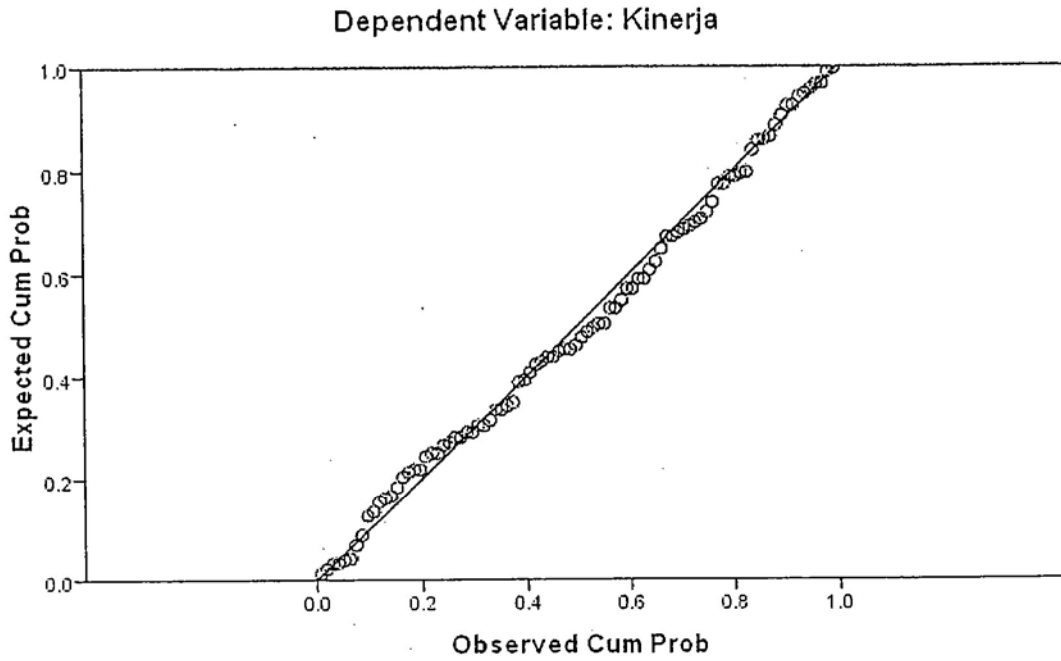
|                          |                | Budaya    | Motivasi  | Pelatihan | Kinerja   |
|--------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| N                        |                | 90        | 90        | 90        | 90        |
|                          | Mean           | 3.8213675 | 3.4683760 | 3.4008547 | 3.0786324 |
| Normal Parameters(a,b)   |                | 2136752   | 6837607   | 0085470   | 7863248   |
|                          | Std. Deviation | .44998914 | .38412145 | .39669776 | .28479584 |
| Most Extreme Differences | Absolute       | 4766029   | 3705285   | 5315256   | 5001162   |
|                          | Positive       | .101      | .083      | .101      | .136      |
|                          | Negative       | .067      | .083      | .083      | .136      |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | -.101     | -.073     | -.101     | -.115     |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | .961      | .789      | .955      | 1.288     |
|                          |                | .314      | .562      | .321      | .073      |

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Lampiran 4 : c. Normal P Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Keterangan : Tabel Normal P-P Plot untuk melihat normalitas data dengan gambar plot.