

**Pengaruh motivasi, pelatihan dan job analisis terhadap kinerja karyawan
PT. Warni Indah Cemerlang**

By :

Lityawi

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

e-mail : tyahuang92@gmail.com

The influence of motivation, training and job analysis to employee performance of PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the influence of motivation, training and job analysis to employee performance of PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru. This research use motivation, training and job analysis as independent variable, and employee performance as dependent variable. The population of this research are all employees of PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru which amounted to 35 respondents and all of them will be used as a sample of this research. Data analysis method in this research is multiple regression analysis.

The result of using descriptive analysis is the motivation and training are not affect and positive to the performances of employees at PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru. And the job analysis is affect and positive to the performances of employees at PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru. This indicates that the three independent variables had a positive effect on the dependent variable.

Key words : *Motivation, Training, Job Analysis and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Upaya menilai unjuk kerja karyawan diperlukan sebuah proses evaluasi sangat

diperlukan. Selain memberikan kontribusi kepada organisasi, evaluasi kinerja juga memberikan kontribusi kepada karyawan yang bersangkutan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Agus W. Smith menyatakan bahwa : *“Performance is output derives from process, human otherwise,”* Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut.

Salah satu kegiatan penting yang dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia khususnya dalam fungsi perencanaan yaitu analisis pekerjaan. Dengan menganalisis suatu pekerjaan, akan diketahui tugas-tugas apa yang akan dilakukan dalam pekerjaan itu, apa kompetensi-kompetensi yang harus dikuasai oleh sumber daya manusia yang akan menduduki posisi itu. Untuk mencapai tujuan organisasi maka salah satu hal yang perlu dilakukan manajer adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku para karyawan agar

bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Daya pendorong tersebut disebut sebagai motivasi. Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Stephen P. Robbins dan Mary Counter (1999:50)

Motivasi juga merupakan subyek yang membingungkan, karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak dan bisa diamati langsung. Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul semangat atau kegairahan dalam bekerja.

Menurut Wayne F. Cascio (1995:245), Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja dilevel individual, kelompok, dan organisasi, memperbaiki kinerja dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan itu. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan

dengan pengembangan, yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang. Menurut R. Wayne Mondy (2008:95) analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan analisis pekerjaan. Tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi. Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya.

PT. Warni Indah Cemerlang. Perusahaan ini sudah lama bergerak dalam bidang distribusi produk Philips. Lokasi perusahaan bertempat di Jl. Parit Indah, Perkantoran Grand Sudirman Blok 3C. Tingginya persaingan antara perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi, memerlukan karyawan yang berkualitas. Perusahaan harus bisa mengelola Sumber Daya Manusianya, demi mendapatkan karyawan yang berkualitas. bisa mengelola Sumber Daya Manusianya, demi mendapatkan karyawan yang berkualitas. Namun sering sekali kinerja karyawan menurun karena kurangnya motivasi dari pihak perusahaan. Bahkan

tingkat beban kerja yang diberikan melebihi kemampuan dari karyawan tersebut atau sebaliknya tingkat beban kerja yang diberikan terlalu ringan membuat kinerja karyawan menurun.

Tabel 1.: Tingkat Turn Over Jumlah Karyawan Pada PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru Tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Masuk (Orang)	Jumlah Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan	Persentase
2008	34	4	3	35	8,82 %
2009	35	5	3	37	8,57 %
2010	37	6	2	41	5,41 %
2011	41	2	5	38	12,19 %
2012	38	2	5	35	13,16 %

Sumber: PT. Warni Indah Cemerlang

Dari hasil tabel 1 dapat kita lihat bahwa persentase dari turn over dari pekerja di PT. Warni Indah Cemerlang cukup besar di tahun 2012 yaitu sebesar 13,16%. Dimana jumlah yang masuk dan keluar berbanding dengan angka yang cukup besar untuk jumlah keduanya. Hal ini mengindikasikan bahwa ada hal yang membuat besarnya pengaruh turn over terhadap karyawan yang bisa jadi karena hal kurang termotivasi dan beban kerja cukup tinggi dalam bekerja, sehingga membuat

karyawan tidak betah untuk bekerja di PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru.

Selain itu kondisi kerja yang juga sering dialami adalah ketidaknyamanan atmosfer kerja, karena adanya persaingan antar karyawan dan adanya ketidakadilan dalam proses promosi jabatan yang terjadi di dalam PT. Warni Indah Cemerlang, sehingga timbul rasa kecemburuan sosial dalam organisasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
- c. Apakah job analisis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dicapai hasil seperti apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.

- c. Untuk mengetahui pengaruh job analisis terhadap kinerja karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.

Tinjauan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Penilaian kinerja adalah system formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu faktor unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran.

2. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2003) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh karyawan di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996:342), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

- a. *Performance Improvement.* Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment.* Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision.* Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
- d. *Training and Development Needs.* Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer Planning and Development.* Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

f. *Staffing Process Deficiencies.* Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

g. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.* Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design*, dan system informasi manajemen sumber daya manusia.

h. *Equal Employment Opportunity.* Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

i. *External Challenges.* Kadang-kadang kinerja karyawan di pengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.

j. *Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich (1991:91) adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan

pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan.

4. Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespons berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Menurut Cascio (1992:270-273) terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

a. Penilai (*Supervisor*)

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.

b. Keterkaitan (*Relevance*)

Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.

c. Keterandalan (*Reliability*)

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

d. Kepekaan (*Sensitivity*)

Mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat

digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

e. Kepraktisan (*Practicality*)

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

f. Dapat Diterima (*Acceptability*)

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

5. Indikator Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa pengukuran kinerja karyawan menurut Gomes (2003 : 134) adalah sebagai berikut :

Indikator-indikator kinerja pegawai, sebagai berikut :

1. Quantity of work : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Quality of work : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Job Knowledge : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Creativeness : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-

tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. Cooperation : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. Dependability : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

7. Initiative : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. Personal Qualities : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

6. Motivasi

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan, orang merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi maka salah satu hal yang perlu dilakukan manajer adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku para karyawan agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Daya pendorong tersebut disebut sebagai motivasi. Stephen P. Robbins dan Mary Counter (1999:50) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang

dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

7. Pandangan tentang Motivasi

Terdapat beberapa macam pandangan tentang motivasi yang umum digunakan:

1. Model Tradisional

Model tradisional motivasi berhubungan dengan pandangan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya system pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

2. Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktik manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa

kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Mayo dan lain-lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai hasilnya, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya.

3. Model SDM

Para teoritis seperti Mc. Gregor dan Maslow dan para peneliti seperti Argyris dan Likert, melontarkan kritik kepada hubungan manusia. Dan mengemukakan pendekatan yang lebih “*Sophisticated*” untuk memanfaatkan karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang dan keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

8. Indikator untuk pengukuran Motivasi

Motivasi menurut Sagir dalam (Siswanto, 2012), terdapat beberapa indikator motivasi, yaitu:

1. Kinerja (*Achievement*)

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan (*needs*) dapat mendorongnya mencapai sasaran.

2. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat menjadi stimulus yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang.

3. Tantangan (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat

dicapai biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) atau *rumoso handarbeni* akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman, kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi stimulus kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.

6. Keterlibatan (*Involvement*)

Rasa ikut atau involved dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dengan bentuk kotak saran dari karyawan, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup kuat untuk karyawan.

7. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat

bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan stimulus yang cukup kuat bagi karyawan.

9. Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Ada beberapa teori motivasi menurut para ahli, yaitu :

1. Hierarki Teori Kebutuhan

Teori motivasi Maslow dinamakan, “*A Theory of Human Motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisiologis, seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

b. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan

lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. **Kebutuhan Sosial**, yakni kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. **Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan**, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam

kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

3. Teori Kebutuhan Berprestasi

Dari McClelland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum yaitu:

a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat

b. Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-

upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya

c. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

10. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu pendidikan yang berjangka pendek yang biasanya lebih terfokus pada praktek yang berguna untuk meningkatkan kinerja para pegawai dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. R. Wayne Mondy (2008) mendefinisikan pelatihan merupakan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Menunjukkan kepada para karyawan cara mengoperasikan gerinda atau kepada supervisor cara menjadwalkan produksi harian merupakan contoh-contoh pelatihan.

11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut R. Wayne Mondy (2008) ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan :

a. Dukungan Manajemen Puncak

Agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan.

b. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Disamping manager puncak, seluruh manager, apakah spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen pada dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manager lini, dari mulai presiden dan *chairman of the board* ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.

c. Kemajuan Teknologi

Mungkin tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Komputer dan Internet, khususnya secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis. Sebagaimana ditekankan sepanjang bab ini, teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan

kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.

d. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial tampaknya membuat lebih sederhana pengaturan orang-orang dan tugas-tugas. Namun hal tersebut tidaklah demikian. Tugas individu dan tim saat ini diperluas dan diperkaya. Akibatnya adalah para karyawan Amerika menghabiskan lebih banyak waktu dalam pekerjaan dan menjalankan tugas-tugas yang lebih kompleks dari yang pernah dikerjakan sebelumnya. Dalam tahun-tahun terakhir ini, perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Dengan demikian, para karyawan sukses secara terus-menerus meningkatkan keterampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan, namun juga menerima dan bahkan mencari perubahan tersebut.

e. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang tetap belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari

ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan. Teknologi komputer, internet dan intranet telah menjadikan pendekatan-pendekatan tersebut layak secara ekonomis dalam tingkat yang sebelumnya tidak mungkin dicapai. Kemampuan untuk menyampaikan pengetahuan kepada para karyawan yang berbasis kebutuhan, dimanapun di seluruh dunia dan pada kecepatan yang konsisten dengan gaya belajar mereka, meningkatkan dengan pesat nilai pelatihan dan pengembangan.

12. Indikator Pelatihan Kerja

Indikator - indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangku Negara (2006), diantaranya:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta

pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan

tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

Sedangkan indikator-indikator pelatihan menurut Sondang P. Siagian (2003 ; 190) adalah :

1. Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan, selain itu juga dalam pelatihan terdapat pelatih yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

2. Materi Pelatihan

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan harus disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.

3. Tingkat Kesulitan Kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

4. Transfer Pengalihan

Transfer yang dimaksudkan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan.

13. Job Analysis

Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan, dianalisis dan dicatat, sesuai dengan apa adanya pekerjaan tersebut dan bukan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut. Menentukan bagaimana seharusnya suatu pekerjaan ditata umumnya menjadi tugas dari insinyur industry, analisis metode dan lain-lain. Analisis pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang, karyawan dilatih dan pekerjaan dijalankan. Menurut R. Wayne Mondy (2008:95) analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan analisis pekerjaan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi.

14. Indikator Analisis Pekerjaan

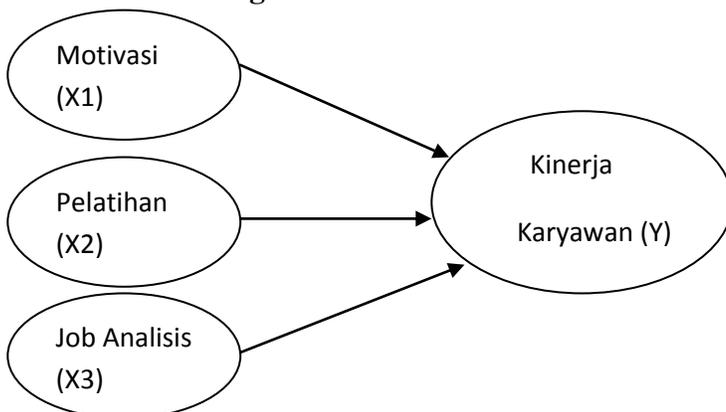
Menurut (Tjuju dan Suwatno, 2011) secara spesifikasi, ruang lingkup informasi pelaksanaan pekerjaan mencakup sebagai berikut :

1. Apa yang dilakukan. Informasi yang dibutuhkan berkenaan dengan target kegiatannya, yaitu :
 - a. Bidang penyediaan data harus merancang aktivitas untuk mengumpulkan, menyusun, menyalin, menghitung, mengolah, memadukan, mengkoordinasikan, menganalisis, dan membandingkan antardata.
 - b. Bidang penanganan masalah orang menyusun program kerja terkait dengan tugas untuk membina, mengarahkan, mengawasi, memotivasi, melayani, memberi instruksi, berkomunikasi dan berunding.
 - c. Bidang pengolahan material merancang aktivitas untuk menyediakan bahan-bahan, mengerjakan pekerjaan manual, mengoperasikan teknologi pendukung dan merawatnya dengan baik.
2. Mengapa harus melakukan pekerjaan itu. Hal ini diarahkan untuk memahami tujuan penyelesaian tugas, keluasan ruang lingkup pekerjaan dan alasan utama berhubungan dengan dukungan alur proses pengolahan input menjadi output dan outcome.
3. Dimana pekerjaan itu sebaiknya dikerjakan. Informasi yang dibutuhkan terkait dengan pengaturan tempat kerja yang ergonomic, baik dilihat dari sisi tata letak maupun tata lahan.
4. Kapan waktu yang paling tepat untuk mengerjakan setiap tugas. Informasi yang

dibutuhkan berkaitan dengan urutan prioritas penyelesaian pekerjaan dengan memperhatikan interelasi dan interdependensi antarkegiatan.

5. Siapa orang yang paling kompeten untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini membutuhkan informasi tentang persyaratan khusus untuk memangku suatu jabatan, antara lain menyangkut aspek-aspek berikut:
 - a. Kualifikasi pendidikan
 - b. Pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan kerja : mental, fisik dan sosial
 - c. Kepribadian : bakat, minat, temperamen, emosi
 - d. Kondisi fisik : jenis kelamin dan kesehatan.
6. Bagaimana mengerjakan tugas. Hal ini diarahkan untuk memahami metode kerja dan peralatan yang diperlukan bagi kelancaran pelaksanaan tugas.

15. Kerangka Pemikiran



16. Hipotesis

Hipotesis atau dugaan sementara yang dapat diambil terhadap hasil penelitian adalah:

- 1) Motivasi memiliki kontribusi yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pelatihan memiliki kontribusi yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
- 3) Job analisis memiliki kontribusi yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT. Warni Indah Cemerlang di Jln. Parit Indah Cemerlang, Perkantoran Grand Sudirman Blok C3 Pekanbaru. Pengumpulan data dilakukan dengan pembagian kuisisioner secara langsung terhadap karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai semesta

penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan PT. Warni Indah Cemerlang yang terletak di Jln Parit Indah Cemerlang, Perkantoran Grand Sudirman Blok C3 Pekanbaru yang berjumlah 40 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini sampel penelitian adalah karyawan PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru. Dalam penelitian ini diketahui jumlah tenaga kerja dari karyawan PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru adalah berjumlah 35 orang. Untuk itu penelitian ini menggunakan sensus dan mengambil semua jumlah populasi dari karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.

3. Teknik pengumpulan data

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Kuesioner cocok digunakan bila responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner yang digunakan adalah berupa pertanyaan tertentu dengan Skala ordinal dan interval, dan pertanyaan yang bersifat terbuka. Kuisisioner untuk mengukur kinerja karyawan akan di berikan kepada bagian Human Resource Development

PT. Warni Indah Cemerlang Pekanbaru.

4. Analisis Data

A. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mencari pengaruh antara variabel Motivasi, Pelatihan Kerja dan Job Analisis terhadap Kinerja Karyawan maka peneliti menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan tujuan utamanya adalah untuk menduga besarnya koefisien regresi yang nantinya akan menunjukkan besarnya hubungan antara Motivasi, Pelatihan Kerja dan Job Analisis terhadap Kinerja Karyawan (Sugiono, 2002).

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

α = nilai konstanta

β = koefisien regresi

X_1 = Motivasi

X_2 = Pelatihan Kerja

X_3 = Job Analisis

ε = Error Thump

1) Uji t (Uji Parsial)

Analisa uji t ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara individu (parsial) dapat memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat.

Menghitung nilai t_{hitung} menggunakan rumus (Sugiono, 2002):

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Dimana :

\bar{X} = nilai rata-rata

μ_0 = nilai yang dihipotesiskan

s = simpangan baku

n = jumlah sample

t = harga yang dihitung dengan mengkonsultasikan dengan t_{tabel} .

Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} maka H_0 ditolak, begitu juga sebaliknya.

2) Uji F (Uji Simultan)

Uji F adalah pengujian terhadap hipotesa yang menyatakan ada tidaknya hubungan secara serentak antara seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dipergunakan rumus sebagai berikut (Sugiono, 2002):

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

R^2 = Koefisien regresi yang ditentukan

k = jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

Pengujian tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dari hasil F hitung yang terdapat dalam tabel (F tabel) dengan derajat bebas tertentu yaitu $df = k$ dan $n - k - 1$. Nilai kritis distribusi F dengan level of signifikan $\alpha = 5\%$.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi berganda (R^2) atau yang disebut dengan *goodness of fit* (ketepatan model) umumnya ditulis dalam bentuk prosen. Besarnya nilai R^2 merupakan alat untuk mengetahui ukuran sejauh mana model regresi yang dibangun mampu menjelaskan perubahan sumbangan atau kontribusi dari keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam output SPSS tertera dalam kolom *Adjusted R-Square*. Adapun bentuk persamaan R^2 secara umum dapat dirumuskan (Sugiono, 2002):

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y + b_4 \sum x_4 y}{\sum y^2}$$

Koefisien determinasi mempunyai dua kegunaan yaitu (Sugiono, 2002):

a) Koefisien determinasi (R^2) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi (r), yang digunakan untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Batas nilai R^2 adalah antara 0 sampai dengan 1, semakin tinggi nilai R^2 maka akan semakin baik hasil regresi.

b) Sebagai ukuran ketepatan suatu garis regresi yang diterapkan terhadap suatu kelompok data hasil observasi. Semakin besar R^2 , semakin baik atau semakin cocok pula suatu garis regresi.

4) Pengujian Variabel Independent yang Dominan Mempengaruhi Variabel Dependent.

5) Pengujian mengenai variabel independen yang dominan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu model regresi linear berganda menggunakan koefisien beta yang telah distandarisasi (standardized coefficients) (Sugiono, 2002).

Hasil Pembahasan

1. Uji Asumsi Normalitas

Tabel 1. Pengujian Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov

No	Variabel	Nilai Sign	Kesimpulan
1	Motivasi	0,374	Normal
2	Pelatihan Kerja	0,410	Normal
3	Job Analisis	0,423	Normal
4	Kinerja Karyawan	0,438	Normal

Sumber : Olah Data Primer

Berdasarkan tabel 4.9 terdapat nilai Asymp.sig pada masing-masing variabel diatas yaitu (0,374, 0,410, 0,423, 0,438) lebih besar dari $\alpha = 0,05$, yang artinya Seluruh variabel telah mengikuti distribusi Normal.

2. Uji Asumsi Klasik

A. Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi autokorelasi dalam penelitian ini maka digunakan uji Durbin Watson (DW) dengan melihat DW test. Menurut Algifari (2000) untuk mengetahui terjadinya autokorelasi, maka digunakan tabel 5.10 sebagai berikut :

Tabel 2. Keterangan Autokorelasi

Durbin Watson	Kesimpulan
Kurang dari 1,10	Ada autokorelasi
1,10 sampai dengan 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 sampai dengan 2,46	Tidak ada autokorelasi
2,47 sampai dengan 2,90	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,90	Ada autokorelasi

Sumber : Algifari (2000)

Output yang dihasilkan dari SPSS :

Tabel 3. Output Durbin Watson Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
_ 1	,695 ^a	,483	,433	2,69725	1,740

a. Predictors: (Constant), Job Analisis, Pelatihan Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

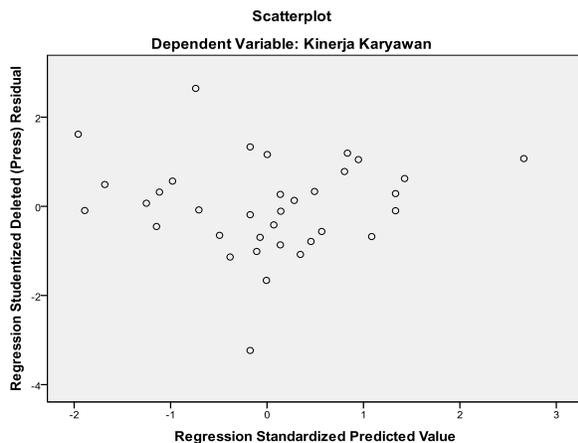
Sumber : Olah Data Primer

Dari perhitungan SPSS for windows, nilai Durbin Watson (DW) sebesar 1,740 Nilai DW terletak antara 1,55 sampai dengan 2,46 dengan kesimpulan tidak ada autokorelasi antar masing-masing variabel bebas, sehingga

model regresi yang terbentuk dari nilai variabel terikat hanya dijelaskan oleh variabel bebas.

B. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji heterokedastisitas pada model yang diuji dalam penelitian ini digunakan scatterplot, sebagai berikut :



Gambar 1 Output Heterokedastisitas

Dari grafik tersebut dapat dilihat data terpencah di sekitar angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Oleh karena itu dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model analisis penelitian ini, yang artinya tidak terjadi ketidaksamaan varian dari satu variabel bebas ke variabel bebas lain.

C. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Untuk

mendeteksi adanya multikolinieritas dalam penelitian ini maka digunakan korelasi matriks. Dari perhitungan estimasi korelasi matrik dengan program SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Output Coefficients

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Motivasi	,477	2,096
Pelatihan Kerja	,745	1,343
Job Analisis	,485	2,063

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olah Data Primer

Dari tabel 4. dapat diketahui bahwa nilai VIF dari variabel motivasi sebesar 2,096, Pelatihan Kerja sebesar 1,343 dan Job Analisis sebesar 2,063. Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa nilai VIF semua variabel bebas lebih kecil dari 5, sehingga tidak terjadi gejala korelasi antar variabel.

3. Analisis Regresi untuk Variabel Motivasi, Pelatihan Kerja, Job Analisis dan Kinerja Karyawan.

Setiap individu Karyawan memiliki persepsi yang berbeda dalam memberikan penilaian tentang Motivasi, Pelatihan Kerja, Job Analisis dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan penilaian tersebut akan dapat dilihat bentuk

pengaruh yang terjadi antara Motivasi terhadap kinerja Karyawan, Job Analisis terhadap kinerja Karyawan, Pelatihan Kerja terhadap kinerja Karyawan serta pengaruh antara Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Job Analisis secara bersama-sama terhadap kinerja Karyawan. Metode enter adalah metode yang menganalisis variabel independen (bebas) secara keseluruhan tanpa memilih-milih variabel yang dijadikan satu kelompok dalam proses regresi. Pada metode enter semua variabel independen digunakan sebagai prediktor atau kriteria penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5 Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	-1,430	5,403		-,265	,793
Motivasi	,169	,262	,120	,644	,524
Pelatihan Kerja	,348	,187	,280	1,867	,071
Job Analisis	,789	,347	,422	2,275	,030

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Olahan

Dengan menggunakan metode enter, persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = -1,430 + 0,169 X_1 + 0,348 X_2 + 0,789X_3$$

A. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besar pengaruh yang terjadi pada analisis ini dapat kita lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.14 Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 ^a	,483	,433	2,69725

a. Predictors: (Constant), Job Analisis, Pelatihan Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olah Data Primer

Dengan diketahui nilai R Square (R^2) sebesar 0,483 atau 48,3 %. R Square ini digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel Independent (Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Job Analisis) terhadap perubahan variabel dependent (Kinerja Karyawan). Kesimpulan yang bisa diambil adalah besarnya pengaruh variabel independent (Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Job Analisis) terhadap variabel dependent (Kinerja Karyawan) adalah 48,3 %, sedangkan sisanya 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, yang telah dilakukan mengenai pengaruh Motivasi Pelatihan dan Job Analisis terhadap Kinerja Karyawan , maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan dan positif terhadap Kinerja pada karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, yang telah dilakukan mengenai pengaruh Motivasi Pelatihan dan Job Analisis terhadap Kinerja Karyawan , maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan dan positif terhadap Kinerja pada karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, yang telah dilakukan mengenai pengaruh Motivasi Pelatihan dan Job Analisis terhadap Kinerja

Karyawan , maka dapat disimpulkan bahwa Job Analisis mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja pada karyawan PT. Warni Indah Cemerlang.

6.2 Saran – saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang diperoleh, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Untuk Pimpinan PT. Warni Indah Cemerlang agar memperhatikan lagi variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain Motivasi. Walaupun motivasi tidak mempengaruhi secara signifikan tetapi berpengaruh secara positif yang artinya jika motivasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.
2. Untuk Pimpinan PT. Warni Indah Cemerlang agar memperhatikan lagi variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain pelatihan. Walaupun pelatihan tidak

mempengaruhi secara signifikan tetapi berpengaruh secara positif yang artinya jika pelatihan ditingkatkan dan diperhatikan lagi maka kinerja karyawan akan meningkat.

3. Untuk Pimpinan PT. Warni Indah Cemerlang agar memperhatikan lagi Job Analisis yang berpengaruh secara signifikan diantara ketiga variabel yang diteliti oleh penulis sehingga kinerja karyawan PT. Warni Indah Cemerlang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSATAKA

Mondy, R.Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1 Edisi 10. Erlangga :Jakarta.

P.Robbin, Stephen & Timothy A. Judge. 2008. Organizational Behavior, Edisi 12. Salemba Empat : Jakarta.

Dr.H.Suwanto,M.Si & Donni Juni Priansa, S.Pd.,S.E., M.M. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. ALFABETA,CV : Bandung.

Clegg, Brian. 2001. Instant Motivasion : 79 Cara Instan Menumbuhkan Motivasi. Erlangga: Jakarta.

Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10. Salemba Empat : Jakarta.

Mangkunegara, Dr.A.A.Anwar Prabu & Drs.,M.Si.,Psi.2007.Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT.Remaja Rosdakarya : Bandung.

Anatan, Lina M.Si & Lena Ellitan, Ph.D. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern. Alfabeta : Bandung.

Gomes, Faustino Cardono. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia.Andi Offest:Yogyakarta.

Hani, T. Handoko. 2006. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia,Edisi2. BPFC : Jakarta.

Raft, L. Richard. 2006. Management Manajemen. Salemba Empat : Jakarta.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. PT Raja Grafindo Persada : Jakarta.

Dessler, Gary.2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Indeks:Klaten.

Sugiyono,Prof.2010.*Metode Penelitian Bisnis*.Alfabeta:Bandung.

Ernie dan Kurniawan. *Pengantar Manajemen*.Kencana:Jakarta.

Gorda, I Gusti Ngurah.2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi:Revisi*.Astabrata:Bali.

Handoko,Hani MBA.2010.*Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*.BPFE:Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu, Drs.2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*.Bumi Aksara : Jakarta

Nugroho,Buono Agung.2005.*Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS Edisi 1*.Andi:Yogyakarta.

Prastito,Arif.2004.*Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan*.Elexmedia Komputindo:Jakarta.

Robbins & Judge.2008.*Buku 1 Perilaku Organisasi*.Salemba Empat :Jakarta.

Robbins & Judge.2008.*Buku 2 Perilaku Organisasi*.Salemba Empat :Jakarta.

Siswanto,Dr,Msi.2012.*Pengantar Manajemen*.Bumi Aksara:Jakarta.