

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Oleh :

Elisabet Siahaan

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara

Erni Maria Simatupang

Alumnus Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi Manajemen, Universitas Sumatera Utara

Email: ernimarsi@yahoo.com

Abstract

Human resources was of organization success key's, because of that human resources quality have to develop and control in order to achieve an organization vision. The aim of this research was to analyze the effect off workshop and motivation to labour productivity in PTPN III. The method used a multiple linier regression. The populatin of this research was PTPN III labour that 184 person, while sample of this research took 25% of population as 46 persons. The result show that workshop and motivation positively effect significantly to labour productivity in PTPN III. Partially, workshop effected labour productivity more than motivation. It's mean that to improve a labour productivity optimally, PTPN III have to give a effective and appropriate workshop to achieve a productive lobour productivity.

Keyword: workshop, motivation, labour productivity.

PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan bebas pada saat ini, terjadi iklim kompetisi yang tinggi di segala bidang yang menuntut organisasi untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Tingkat kompetisi yang tinggi menuntut setiap organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini disebabkan oleh pengaruh yang kuat dari sumber daya manusia terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong organisasi ke arah pencapaian tujuan.

Salah satu masalah pokok dalam sumber daya manusia adalah mencari cara yang terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi pelatihan dan motivasi kerja yang diberikan perusahaan, untuk itu perusahaan harus lebih meningkatkan dan mengintensifkan pemberian pelatihan dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan.

Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan masih belum efektif bisa dilihat dari ketidak seimbangan jumlah karyawan dengan beban tugas yang ada seperti adanya kelebihan karyawan di salah satu bagian unit kerja yang kurang efektif menyebabkan di waktu tertentu mereka tidak mempunyai pekerjaan. Adanya sistem kerja dan struktur organisasi yang tidak seimbang seperti kewenangan Direksi yang sangat besar daripada tanggung jawab, sebaliknya di unit operasional kewenangan tidak ada namun tanggung jawabnya besar serta sistem birokrasi yang tinggi dan masih kentalnya cara pandang birokrat dan feodal juga menyebabkan karyawan menjadi tidak vokal dan tidak kritis terhadap atasan menyebabkan karyawan menjadi frustrasi dan kehilangan kreativitas. Selain itu, sistem penilaian karyawan pun masih diukur secara kualitatif, yaitu sistem suka dan tidak suka (*like and dislike*) lebih dominan sehingga sistem seperti itu tidak sehat untuk perkembangan kinerja karyawan dan perusahaan ke depannya.

Pelatihan merupakan suatu cara yang tepat diberikan bagi karyawan dalam meningkatkan mutu kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan. Karyawan

yang tidak terampil disebabkan tidak memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang cukup mengenai pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut tidak dapat memberikan hasil pekerjaan yang maksimal terhadap perusahaan. Pelatihan di dalam perusahaan dirasakan mampu untuk mengubah dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerjanya.

Program pelatihan yang diberikan juga belum cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, dikarenakan adanya aspek kebutuhan-kebutuhan individu yang perlu diperhatikan perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan dorongan berupa motivasi kerja terhadap karyawan. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, tanpa adanya pemberian motivasi kerja tersebut, para karyawan hanya bekerja untuk mendapatkan haknya saja, dan tidak semangat untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan yaitu PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang dirasa kurang berkesinambungan dan tidak merata kepada seluruh karyawan pimpinan sehingga menjadi kendala bagi karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang lebih baik mengenai pekerjaannya. Hal ini juga menyebabkan para karyawan tidak dapat menambah wawasan dan potensinya dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan pimpinan selama ini juga kurang tepat sasaran, dikarenakan pelatihan tersebut tidak sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan.

Frekuensi pelatihan yang diberikan kepada karyawan pimpinan tergantung kebutuhan dan berdasarkan hasil pengukuran kompetensi individual yang diadakan perusahaan setiap tahunnya. Pengukuran tersebut berguna untuk mengetahui kekurangan dari setiap karyawan, dan bila hasil pengukuran kompetensi tersebut mengindikasikan

terdapat kesenjangan, maka karyawan tersebut akan diberi pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Metode pelatihan yang dilaksanakan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah dengan metode Eksternal dan Internal Perusahaan. Metode eksternal yaitu pelatihan yang dilakukan institusi lain di luar PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, yaitu dengan mengirim karyawan pimpinan melanjutkan pendidikan ke lembaga pendidikan. Metode internal yaitu pelatihan karyawan pimpinan yang dilaksanakan di Inspektorat/Biro/Bagian/Kebun/Unit PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, dimana narasumber atau pelatih berasal dari karyawan perusahaan atau kerjasama dengan institusi luar perusahaan.

Motivasi kerja merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan untuk mencapai tujuan. Dalam hal pemberian motivasi kerja juga dirasa kurang adil, karena adanya perbedaan karyawan dalam hal mendapatkan peningkatan karier atau kenaikan jabatan. Masih kentalnya sistem kekeluargaan dan kekerabatan dengan atasan membuat karyawan merasa tidak semangat dalam bekerja dalam meningkatkan kinerja. Pemberian fasilitas dan pendukung kerja lainnya juga hanya dapat dirasakan oleh beberapa golongan saja. Fenomena yang lain juga dapat dilihat dari jenis dan sifat pekerjaan, masih banyaknya ditemukan perbedaan jenis pekerjaan karyawan dengan tingkat pendidikannya atau sering disebut dengan istilah *the man on the right place*. Banyak karyawan yang ditempatkan di posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu perusahaan dari 14 BUMN perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara. Kegiatan usaha Perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama Perseroan adalah Minyak Sawit (CPO) dan Inti Sawit (Kernel) dan karet. Sebagai salah satu BUMN sektor

perkebunan, PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memegang peranan penting dalam proses pembangunan Indonesia dengan tujuan untuk melaksanakan tugas pelayanan kepentingan umum dan pemenuhan kepentingan hidup masyarakat serta untuk menampung upaya memenuhi kebutuhan masyarakat luas yang memerlukan investasi besar untuk memenuhi fungsi sosial.

Para stakeholder semakin kritis dan persaingan yang begitu ketat menuntut PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan meningkatkan kinerja karyawan agar menjadi lebih kompetitif. Kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang ada selama ini harus lebih diperbaiki mengingat perusahaan perkebunan swasta yang sudah banyak berkembang dan menjadi pesaing perusahaan dan adanya rencana *holding company* menuntut kinerja karyawan harus diperbaiki agar karyawan dapat bersaing dan berkompetisi menghadapi tantangan global tersebut.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan saat ini sangat banyak menggunakan tenaga kerja. Penggolongan karyawan dibagi menjadi dua yaitu : karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Karyawan pimpinan yaitu karyawan yang berada pada golongan strata III sampai dengan strata VII, dan bekerja di kantor, sedangkan karyawan pelaksana yaitu karyawan yang berada pada golongan strata I sampai dengan strata II, dan bekerja di kantor dan lapangan. Dalam penelitian ini, karyawan yang hendak diteliti adalah karyawan pimpinan, karena karyawan pimpinan merupakan karyawan yang sudah mendapatkan banyak pelatihan dan dapat disimpulkan bahwa karyawan pimpinan dapat mewakili seluruh karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selalu berusaha dalam memberikan pelatihan dan memotivasi karyawan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan dalam rangka memajukan perusahaan ke tingkat yang lebih baik lagi. Jenis pelatihan yang sering diadakan oleh perusahaan ialah

pelatihan pembentukan unit reaksi cepat, pelatihan informatika komputer seperti pelatihan pendidikan bidang tanaman yaitu Pelatihan Manajemen Produksi Tanaman Kelapa Sawit yang diselenggarakan oleh LPP (Lembaga Pendidikan Perkebunan) Kampus Medan, pelatihan "*Bring Successfull IT Project, Maximize Value for Your Company*" yang mengupas tentang manajemen proyek dalam bidang teknologi informasi yang dilaksanakan di Jakarta, pelatihan manajemen resiko, pelatihan pendidikan kehumasan, pelatihan pendidikan dasar-dasar pengembangan SDM, dan lain sebagainya. Dengan adanya pelatihan tersebut PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berharap dapat meningkatkan kinerja para karyawan menjadi lebih baik.

Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui dan menganalisis sejauh mana pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survei, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah *eksploratory*.

METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, daftar pertanyaan dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Populasi adalah seluruh karyawan Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 184 orang karyawan. Sampel dalam penelitian ini mengambil 25% dari total populasi dengan menggunakan taraf kepercayaan sebesar 95% dan jumlah sampel sebanyak 46 orang karyawan.

Terdapat dua variabel bebas (*independent variable*) pada perumusan masalah, yaitu pelatihan (X_1) dan motivasi (X_2) dan satu variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini. Definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut adalah :

1. Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan,

- kemampuan, dan ketrampilan karyawan sehingga mampu meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
- Motivasi kerja adalah suatu dorongan dari dalam diri yang menimbulkan berbagai kebutuhan dan sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan yang merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan sehingga bekerja dengan mental yang siap, fisik yang sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (target utama organisasi) yang terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
 - Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	(%)
Laki-laki	33	71.7%
Perempuan	13	28.3%
Total	46	100%

Berdasarkan Tabel 1. di atas, menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak (71.7%), sedangkan yang berjenis kelamin wanita sebanyak (28.3%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan lebih banyak berjenis kelamin pria. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaannya yang mengutamakan karyawan pria yang dapat ditempatkan diseluruh lokasi perkebunan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
Diploma (D3)	8	17.4
Sarjana (S1)	34	73.9
Magister (S2)	4	8.7
Total	46	100%

Berdasarkan Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, berpendidikan Diploma (D3) sebanyak orang (17.4%), karyawan yang berpendidikan Strata 1, yaitu sebanyak orang (73.9%), dan karyawan yang berpendidikan magister (S2) sebanyak orang (8.7%). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas perusahaan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah (orang)	(%)
< 30 Tahun	3	6.5
31 - 40 Tahun	16	34.8
41 - 50 Tahun	21	45.7
> 50 Tahun	6	13.0
Total	46	100%

Berdasarkan Tabel 3 di atas memperlihatkan bahwa karyawan yang bekerja di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan cukup bervariasi, mulai dari umur di bawah 30 tahun sampai dengan umur di atas 50 tahun. Jumlah responden yang dominan adalah umur 31-40 tahun sebanyak 16 orang (34.8%), serta responden yang berumur 41-50 tahun sebanyak 21 orang (45.7%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan karyawan yang sudah cukup

lama bekerja dan karyawan yang berumur dewasa dianggap lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya dan memiliki banyak pengalaman kerja. Karyawan yang memiliki banyak pengalaman kerja lebih banyak memahami permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan kerjanya dan cukup berpengalaman dalam memberikan solusi yang tepat bagi penanganannya. Pengalaman kerja juga dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja karyawan sehingga meningkatkan produktivitas perusahaan.

1. Penjelasan Responden Atas Pelatihan

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan serta sikap karyawan sehingga mampu meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Penjelasan responden atas pelatihan mengenai karyawan pimpinan perlu dibekali pelatihan bahwa responden sebanyak 84.8% menyatakan sangat setuju, dan 15.2% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pimpinan harus selalu diberikan pelatihan secara terus-menerus dalam meningkatkan pengetahuan, menambah keahlian, dan meningkatkan sikap yang positif yang berhubungan dengan pekerjaan.

Penjelasan responden mengenai pelatihan dapat meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan untuk mengejar target, menunjukkan responden sebanyak 63.0% menyatakan sangat setuju, 34.8% menyatakan setuju, dan 2.2% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan sangat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan target yang diberikan perusahaan.

Penjelasan responden mengenai pelatihan dapat membangkitkan rasa ingin tahu terhadap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menunjukkan responden sebanyak 52.2% menyatakan sangat setuju, dan 47.8% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan kesulitan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Penjelasan responden mengenai pelatihan meningkatkan kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai arah, menunjukkan responden sebanyak 32.6% menyatakan sangat setuju, 43.5% menyatakan setuju dan 23.9% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan belum sepenuhnya dapat memberikan kemampuan mengembangkan potensi karyawan untuk memberikan solusi yang berhubungan dengan masalah pekerjaan.

Penjelasan responden mengenai pelatihan memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat mengenai pekerjaan, menunjukkan responden sebanyak 34.8% menyatakan sangat setuju, 41.3% menyatakan setuju, 19.6% menyatakan kurang setuju, dan 4.3% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan hasil yang maksimal sehingga karyawan tidak dapat mengembangkan bakat dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penjelasan responden mengenai pelatihan meningkatkan kemampuan komunikasi karyawan, menunjukkan responden sebanyak 45.7% menyatakan sangat setuju, 47.8% menyatakan setuju, 4.3% menyatakan kurang setuju, dan 2.2% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kurang maksimal dalam meningkatkan kemampuan komunikasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penjelasan responden mengenai karyawan menerima dengan baik bila ada masukan dan kritikan baik dari rekan kerja terutama dari atasan, menunjukkan responden sebanyak 43.5% menyatakan sangat setuju, 54.3% menyatakan setuju, dan 2.2% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan menumbuhkan kekompakan antara karyawan dengan karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan, sehingga karyawan menerima dengan baik masukan atau kritikan antar karyawan ataupun dari atasan.

2. Penjelasan Responden Atas Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan dari dalam diri yang

menimbulkan berbagai kebutuhan dan sikap positif (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan sehingga bekerja dengan mental yang siap, fisik yang sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (target utama organisasi) yang terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Penjelasan responden atas motivasi mengenai karyawan bekerja untuk mencari upah (gaji) yang adil, menunjukkan responden sebanyak 80.4% menyatakan sangat setuju dan 19.6% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan sudah sangat adil dan karyawan puas atas gaji yang diterima dari perusahaan.

Penjelasan responden mengenai sistem *reward* yang diberikan perusahaan meningkatkan motivasi kerja karyawan, menunjukkan responden sebanyak 52.2% menyatakan sangat setuju, dan 47.8% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan sudah sangat baik sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan memberikan yang terbaik dalam meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Penjelasan responden mengenai sistem *punishment* yang diberikan perusahaan meningkatkan motivasi kerja karyawan, menunjukkan responden sebanyak 54.3% menyatakan sangat setuju, 43.5% menyatakan setuju, dan 2.2% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *punishment* yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan sudah sangat baik sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan memberikan yang terbaik dalam meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Penjelasan responden mengenai perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju, menunjukkan responden sebanyak 60.9% menyatakan sangat setuju, dan 39.1% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan

menjadi lebih maju dalam berkarier di perusahaan.

Penjelasan responden mengenai pimpinan mau memberikan nasehat atas persoalan yang dihadapi karyawan, menunjukkan responden sebanyak 54.3% menyatakan sangat setuju, 41.3% menyatakan setuju, dan 4.3% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan peduli terhadap karyawan dan mau memberikan solusi atas masalah yang dihadapi karyawan, sedangkan empat orang responden menyatakan kurang setuju jika atasan mau memberikan nasehat atas persoalan yang dihadapi karyawan.

Penjelasan responden mengenai karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karirnya, menunjukkan responden sebanyak 54.3% menyatakan sangat setuju, 30.4% menyatakan setuju, 10.9% menyatakan kurang setuju dan 4.3% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian kecil menunjukkan bahwa responden kurang setuju bahwa karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam mengembangkan kariernya di perusahaan.

Penjelasan responden mengenai karyawan bekerja dalam kondisi kerja yang baik, menunjukkan responden sebanyak 54.3% menyatakan sangat setuju, 30.4% menyatakan setuju, dan 15.29% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja karyawan sudah sangat baik walaupun ada sebagian responden tidak setuju jika kondisi kerja karyawan sudah lebih baik.

Penjelasan responden mengenai karyawan bekerja dalam kondisi kerja yang menyenangkan, menunjukkan responden sebanyak 50.0% menyatakan sangat setuju, 45.7% menyatakan setuju, dan 4.3% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja karyawan sangat menyenangkan walaupun ada sebagian responden tidak setuju jika karyawan berada dalam kondisi kerja yang menyenangkan.

Penjelasan responden mengenai pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan, menunjukkan responden sebanyak 43.5% menyatakan sangat setuju, 45.7% menyatakan setuju, 6.5% menyatakan kurang setuju, 2.2% menyatakan tidak setuju dan 2.2%

menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan walaupun sebagian kecil menyatakan bahwa pimpinan tidak memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan.

Penjelasan responden mengenai karyawan merasa senang dengan tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan, menunjukkan responden sebanyak 56.5% menyatakan sangat setuju, 41.3% menyatakan setuju, dan 2.2% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan sudah mendapatkan tunjangan kesehatan dari perusahaan dan karyawan merasa senang mendapatkan tunjangan kesehatan dari perusahaan.

Penjelasan responden mengenai sistem pemberian bonus kepada karyawan selama ini sesuai dengan prestasi kerja karyawan, menunjukkan responden sebanyak 47.8% menyatakan sangat setuju, 39.1% menyatakan setuju, 8.7% menyatakan kurang setuju, dan 4.3% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pemberian bonus sesuai prestasi kerja karyawan dirasa sebagian sudah terlaksana dan sebagian kecil lagi menyatakan bahwa pembagian bonus kurang adil dan merata.

Penjelasan responden mengenai perusahaan sudah mempunyai program pemberian jaminan hari tua untuk karyawan, menunjukkan responden sebanyak 54.3% menyatakan sangat setuju, dan 45.7% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan sudah mendapatkan program jaminan hari tua dari perusahaan.

3. Penjelasan Responden Atas Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penjelasan responden atas kinerja karyawan mengenai pengetahuan yang dimiliki karyawan mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan, menunjukkan responden sebanyak 69.6% menyatakan sangat setuju, dan 30.4% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju jika pengetahuan dapat mempercepat

menyelesaikan pekerjaan, dimana pengetahuan yang didapat karyawan berasal dari pelatihan yang diberikan perusahaan.

Penjelasan responden mengenai kinerja tim sangat mendukung dalam meningkatkan produktifitas dan profitabilitas perusahaan, menunjukkan responden sebanyak 50.0% menyatakan sangat setuju, dan 50.0% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden sangat setuju bahwa kinerja tim sangat mendukung dalam meningkatkan produktivitas dan profitabilitas bagi perusahaan.

Penjelasan responden mengenai karyawan selalu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, menunjukkan responden sebanyak 30.4% menyatakan sangat setuju, 21.7% menyatakan setuju, 26.1% menyatakan kurang setuju, 19.6% menyatakan tidak setuju dan 2.2% menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan kompak dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim.

Penjelasan responden mengenai Peningkatan ketepatan kerja karyawan menjadi lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan, menunjukkan responden sebanyak 32.6% menyatakan sangat setuju, 28.3% menyatakan setuju, 28.3% menyatakan kurang setuju, dan 10.9% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan setelah diberikan pelatihan kurang memberikan hasil yang maksimal, dalam hal ini perusahaan belum memberikan pelatihan yang tepat sasaran dengan target dan tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sehingga kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan lebih baik belum menunjukkan hasil yang optimal.

Penjelasan responden mengenai peningkatan kemampuan karyawan dalam membuat rencana pekerjaan sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas, menunjukkan responden sebanyak 41.3% menyatakan sangat setuju, 26.1% menyatakan setuju dan 32.6% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

perusahaan belum dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga kurang mencapai hasil yang efektif.

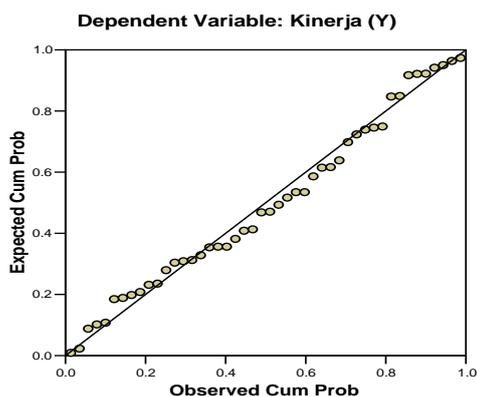
Penjelasan responden mengenai tingkat kehadiran karyawan sudah lebih baik, menunjukkan responden sebanyak 39.1% menyatakan sangat setuju, 50.0% menyatakan setuju dan 10.9% menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah menunjukkan tingkat kehadiran di kantor yang lebih baik. Artinya dengan tingkat kehadiran seluruh karyawan yang maksimal, maka kinerja dan produktivitas karyawan menjadi lebih tinggi.

Tujuan pengujian asumsi klasik adalah untuk mengetahui apakah suatu model regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik normalitas, multikolinieritas, dan heterokedastisitas.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data adalah untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau mendekati normal, dan dilakukan dengan *Regression Standardized Residual*. Hasil pengujian dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah)

Gambar 1 Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 grafik diatas, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan menunjukkan indikasi normal. Santoso (2010) menyatakan bahwa, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, dan

sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi-asumsi normalitas. Analisis dari grafik diatas terlihat titik-titik menyebar di sekitas garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independen.

Pengujian normalitas juga diperkuat oleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Test*. Bila tingkat signifikansi $> \alpha$ (0.05) maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas variabel pelatihan, motivasi kerja dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov* Variabel Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan
 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja (Y)
N		46
Normal Parameters(a,b)	Mean	24.96
	Std. Deviation	4.104
Most Extreme Differences	Absolute	.180
	Positive	.180
	Negative	-.151
Kolmogorov-Smirnov Z		1.223
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* kinerja karyawan adalah 1.223 dan signifikan pada 0.100 (lebih besar dari $\alpha = 0.05$), hal ini berarti data residual berdistribusi normal dan begitu juga dengan variabel lainnya. Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk melakukan apakah model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk uji multikolinieritas pada penelitian ini adalah

dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolonieritas dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Multikolonieritas

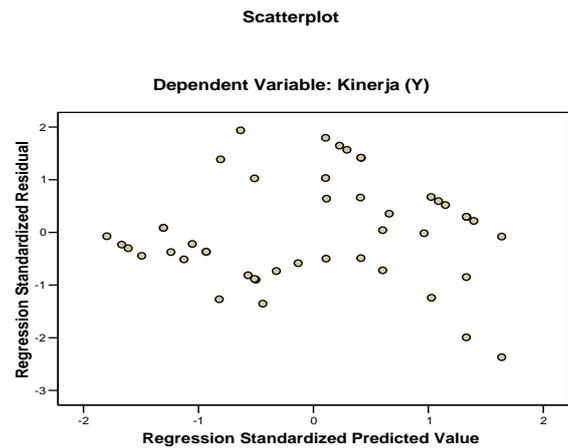
Mode	Collinearity Statistics	Tolerance	
		Tolerance	VIF
1			
1	(Constant)		
	Pelatihan (X1)	.989	1.011
	Motivasi Kerja (X2)	.989	1.011

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa model regresi tidak terdapat multikolinieritas. Santoso (2010) menyatakan bahwa, pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1 dan mempunyai angka *Tolerance* mendekati angka 1. Dari hasil perhitungan terdapat nilai *Tolerance* mendekati nilai 1 dan mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* VIF di sekitar angka 1 berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi perbedaan variasi residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *standardized delete residual* nilai tersebut. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS dengan mengamati pola yang terdapat pada *Scatterplot*, hasilnya dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan Gambar 2 uji heterokedastisitas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Menurut Santoso (2010), jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi keputusan memilih berdasarkan masukan dari variabel bebasnya.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Medan. Dalam hal ini, Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Medan telah berhasil meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian pelatihan dan motivasi kerja menjadi lebih baik sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, diperoleh hasil regresi linier berganda pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	-15.930	5.449	
	Pelatihan (X1)	.985	.132	.716
	Motivasi Kerja (X2)	.194	.076	.246

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = -15.930 + 0.985 X_1 + 0.194 X_2$$

Pada persamaan tersebut dapat dilihat bahwa pelatihan (X₁) dan motivasi kerja (X₂) memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Pelatihan dan motivasi kerja mempunyai koefisien regresi positif yang membuktikan kontribusinya terhadap kinerja karyawan (Y).

1. Koefisien Determinasi (R-Square)

Seberapa besar pengaruh variabel bebas pelatihan (X₁) dan motivasi kerja (X₂) dapat menjelaskan variabel terikat kinerja karyawan (Y) Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, dapat dilihat koefisien determinasi pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781(a)	.611	.593

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Pelatihan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 7 diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0.611 atau 61.1%. Hasil tersebut memberikan pengertian bahwa variabel dependen yaitu kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terdiri dari pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) dengan nilai sebesar 61.1% sedangkan sisanya sebesar 38.9% dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, yaitu: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kreativitas dan lain-lain.

2. Uji Serempak (Uji F)

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95 % atau $\alpha = 5$ %. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji serempak (bersama-sama) dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Serempak (Uji F)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	462.796	2	231.398	33.716	.000(a)
	Residual	295.117	43	6.863		
	Total	757.913	45			

a Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Pelatihan (X1)

b Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 33.716 dan Sig. α (0,000^a) dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0.05$ maka dari tabel distribusi F diperoleh nilai 3.22. dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel}, maka F_{hitung} (33.716) > F_{tabel} (3.22), keputusannya adalah H₀ ditolak, dan H_a diterima, artinya secara serempak pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Hasil penelitian ini sangat didukung oleh teori pelatihan menurut Simanjuntak (2005) yang menyatakan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, yang mana ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja (McClelland disadur oleh Handoko, 2004). Dari kedua teori ini dapat di lihat bahwa pelatihan dan motivasi kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Hasil penelitian ini juga mempunyai hasil yang sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis (2005) di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, yaitu pelatihan dan

motivasi kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

3. Uji Parsial (Uji-t)

Uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, untuk itu digunakan uji statistik (Uji-t). Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini:

Tabel 9 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Model		Unstandardized		Standardized		t	Sig.
		Coefficients	Error	Coefficients	Betas		
1	(Constant)	15.930	5.449			2.923	.006
	Pelatihan (X1)	.985	.132	.716	.7480	7.480	.000
	Motivasi Kerja (X2)	.194	.076	.246	2.575	2.575	.014

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 9 diatas, menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Uji Hipotesis Parsial Variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 9 tersebut dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} dari variabel bebas pelatihan adalah sebesar 7.480 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.68 atau signifikan ($Sig-t$) sebesar 0,000, lebih kecil dari alpha 2,5% atau 0,025. Dalam hal ini, pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Artinya apabila perusahaan PTPN III melakukan pelatihan secara efektif maka kinerja karyawan akan meningkat. Pelatihan yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi kerja. Pelatihan yang dilaksanakan secara teratur, proses pemberian materi sesuai dengan kebutuhan karyawan dan karyawan yang terpilih dalam mengikuti pelatihan tersebut didasarkan pada penilaian kinerja yang dilakukan sebelumnya, nara sumber

menguasai materi pelatihan, adanya satu unit yang dengan aktif bekerja, bertanggung jawab dalam mempersiapkan program dan materi pelatihan, adanya penilaian kinerja setelah dilakukan pelatihan, dan adanya umpan balik dari penilaian tersebut maka pelatihan tersebut akan berjalan dengan efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis (2005) di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, yaitu pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

2. Uji Hipotesis Parsial Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} dari variabel bebas motivasi kerja adalah sebesar 2.575 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.68 atau signifikan ($Sig-t$) sebesar 0,014, lebih kecil dari alpha 2,5% atau 0,025. Maka dalam hal ini, motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Berdasarkan jawaban responden bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa sebagian besar kebijakan perusahaan sudah bagus dan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sistem *reward* yang diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan sudah sangat baik, sistem *punishment* sudah berjalan dengan baik, perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan menjadi lebih maju dalam berkarier di perusahaan, karyawan mendapatkan tunjangan kesehatan, bonus, dan program jaminan hari tuasehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan berkomitmen dalam memberikan yang terbaik bagi PTPN III sehingga kinerja karyawan meningkat.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis (2005) di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, yaitu motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat perbedaan hasil yang didapat oleh peneliti dengan penelitian terdahulu, Lubis (2005). Perbedaan hasilnya adalah bahwa dalam penelitian ini pelatihan secara parsial memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, sedangkan untuk penelitian terdahulu motivasi secara parsial memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dan motivasi secara serempak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan menyadari bahwa pelatihan dan motivasi sangat memberikan manfaat dan memberikan nilai yang positif untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan, Artinya, jika Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberikan pelatihan dan motivasi kerja yang lebih baik maka karyawan akan menjadi lebih semangat dan berupaya memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Secara parsial yang memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah pelatihan, hal ini dikarenakan pelatihan menjadi faktor terpenting dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi.

Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, pelaksanaan pelatihan dan motivasi telah dilakukan dengan baik oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Berkaitan dengan pelatihan yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja, ada baiknya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat mempertahankan program-program pelatihan yang ada pada saat ini, dalam memberikan pelatihan hendaknya narasumber harus mengetahui tujuan-tujuan yang harus

dicapai dari pelatihan, memperbanyak program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan agar kualitas pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat bertambah dari waktu ke waktu. Pelatihan yang diberikan juga harus tepat sasaran agar pelatihan yang diberikan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

2. Motivasi kerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu motivasi kerja yang telah ada tetap dipertahankan dan ditingkatkan menjadi lebih baik serta mengupayakan program motivasi lain yang memiliki manfaat positif bagi peningkatan kinerja karyawan di masa mendatang. Agar kebijakan perusahaan mampu motivasi kerja karyawan menjadi lebih baik ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu pemberian *reward*, gaji, tunjangan, bonus, fasilitas, dan kesempatan mengembangkan karir yang lebih baik, lebih objektif, lebih adil dan merata kepada seluruh karyawan. Dengan demikian karyawan akan lebih semangat dan selalu termotivasi memberikan hasil kerja yang baik bagi perkembangan perusahaan kedepannya.

Daftar Pustaka

- Dale, Margaret A. 2003. *The Art Of HRD. Developing Management Skills, Meningkatkan Keterampilan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariandja Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Jakarta, PT. Grasindo.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Keempat*. Bandung, PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira. 2002. *Manajemen Sumber*

Daya Manusia Strategik, Cetakan Pertama, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Mathis, Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*. Jakarta, Salemba Empat.

Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*. Jakarta, Penerbit Erlangga.

Nawawi H. Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Santoso. 2010. *Statistik Parametrik*; Jakarta, PT Elex Media Komputindo.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE, YKPN.

Sirait T. Justine. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*; Jakarta, PT. Grasindo.

Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Yogyakarta, Graha Ilmu.

Suharsimi, Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktik*; Jakarta, PT. Rineka Cipta.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Jakarta, PT Prenada Media Group.

Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*; Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Jurnal

Chandra Edward, Susanto Raharjo Rudi dkk. *Teknik Motivasi Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*.

Cokroaminoto. 2007. *Membangun Kinerja Staff, Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu*.

Edward E. Lawler. 2003. *Dampak Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja*; Yogyakarta, *Handbooks of*

Organization Amara Books.

Elqorni Ahmad. *Manajemen SDM, Motivasi Kerja*. 21 Maret 2009.

Irianto Jusuf, 2001. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, Insani Cendekia, Jakarta.

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

Penelitian

Lubis Khairul Akhir. 2005. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Tesis, tidak dipublikasikan. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.

Noviantoro Djatmiko. 2007. *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Tbk Medan*. Tesis, tidak dipublikasikan. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara Medan.