

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA ,
PELATIHAN KERJA DAN KONDISI LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA
KARYAWAN PRODUKSI INDUSTRI MEBEL
(STUDI KASUS PADA CITRA JEPARA SEMARANG)**

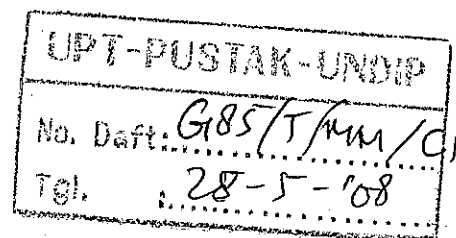


TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh

**Ermawati Dinar M
NIM C 102950070**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



SERTIFIKASI

Saya, *Ermawati Dinar Marwiningsih*, yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya.

Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ermawati Dinar Marwiningsih

11 Juni 2002

Motto

Tidak ada sesuatu pun di dunia dapat menggantikan ketekunan.

Tidak juga bakat; tidak ada yang lebih lazim daripada orang gagal yang berbakat.

Tidak juga kegeniusan; orang genius yang tidak berhasil nyaris merupakan hal biasa.

Tidak juga pendidikan; dunia penuh dengan orang gagal yang berpendidikan tinggi.

Ketekunan dan tekad adalah yang paling berkuasa.

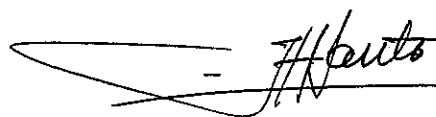
- *Calvin Coolidge*

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

**Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:
ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,
PELATIHAN KERJA DAN KONDISI LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA
KARYAWAN PRODUKSI INDUSTRI MEBEL
(STUDI KASUS PADA CITRA JEPARA SEMARANG)**

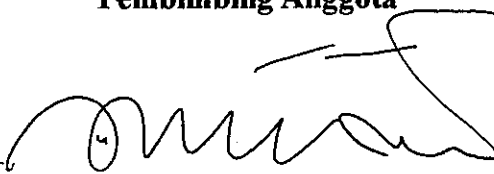
**yang disusun oleh Ermawati Dinar M, NIM C 102950070
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 11 Juni 2002**

Pembimbing Utama



Drs. L. Suryanto, MM

Pembimbing Anggota



Dra. Ami Kusumawardhani, MSc

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,
PELATIHAN KERJA DAN KONDISI LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA
KARYAWAN PRODUKSI INDUSTRI MEBEL
(STUDI KASUS PADA CITRA JEPARA SEMARANG)**

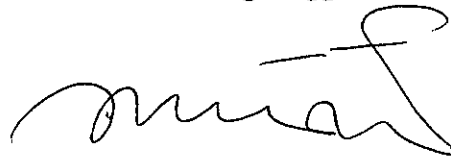
yang disusun oleh Ermawati Dinar Marwiningsih, NIM C 102950070
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal.....
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



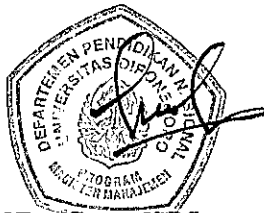
Drs. L. Suryanto, MM

Pembimbing Anggota



Dra. Ami Kusumawardhani, MSc.

**Semarang,
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

ABSTRACT

These days, the management of a manufacture company organization is more challenging than in the past. The top executive have been faced to the an unonding matters raising from the continue inflation, crisis of energy, governmental rules, unsatisfied labors, work achievement decreasing, high demanded quality, hard interstate competition, increasing of costs in getting worse economic situation.

Citra Jepara as a company has been faced to those problems as well with the labor achievement-decreasing, claim increasing from buyers as the consequences. Therefore, a company should be able to increase its organization management as well as the human resources, so that it can survive, grow and has the power as well as superiority in competition. To attain them, the company intensively gives work training for production worker, increases motivation as well as makes working atmosphere to be better. By using partial correlation coefficient analyzing method and double regression coefficient. it is found proof that the three variables, which are motivation, work training and working atmosphere do impact positively and significantly to the work achievement. It is strengthened with fewer claim found even until 0 %.

The existing finding is that the work atmosphere variable influences mostly to the company work achievement. Thus it can be concluded that a success company organization is those, which is able to reflect strategy into action in fast, to manage intelligent process, to maximize contribution and worker commitment and to create unlimited continuing change.

ABSTRAKSI

Pengelolaan sebuah organisasi perusahaan manufaktur pada dewasa ini memberikan tantangan yang lebih besar dari waktu-waktu sebelumnya. Para Pimpinan Puncak dihadapkan pada arus persoalan yang tidak habis-habisnya yang timbul dari inflasi yang terus menerus, krisis energi, peraturan-peraturan pemerintah, ketidakpuasan karyawan, prestasi kerja menurun, tuntutan kualitas yang tinggi, persaingan luar negeri yang keras, biaya yang terus meningkat akibat perekonomian yang memburuk.

Perusahaan Citra Jepara juga dihadapkan pada masalah tersebut yang berdampak pada menurunnya prestasi kerja karyawan, meningkatnya claim dari pembeli. Oleh karena itu perusahaan harus dapat meningkatkan pengelolaan organisasinya dan sumber daya manusianya yang ada, agar dapat bertahan, berkembang serta memiliki daya saing dan keunggulan kompetisi. Untuk mencapainya, perusahaan secara intensif memberikan pelatihan kerja pada karyawan bagian produksi, meningkatkan motivasi serta perbaikan & peningkatan kondisi lingkungan kerjanya. Dengan Metode analisa koefisien korelasi persial & koefisien regresi berganda, ditemukan hasil bahwa ketiga variabel yaitu motivasi, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan kerja tersebut mempunyai dampak yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, hal ini diperkuat dengan berkurangnya claim, bahkan hingga 0 %.

Temuan yang ada adalah bahwa variabel Kondisi Lingkungan Kerja paling berpengaruh terhadap prestasi kerja perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Organisasi suatu Perusahaan yang sukses dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya adalah yang mampu secara cepat mengalihkan strategi ke dalam tindakan, mengelola proses-proses intelegent, memaksimalkan kontribusi dan komitmen karyawan dan menciptakan perubahan tanpa batas secara terus-menerus.

KATA PENGANTAR

Dengan segala puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas berkah dan rahmadNya serta hidayahNya kepada penulis, sehingga walau dengan tertatih dan perjalanan panjang akhirnya penulis dapat menyelesaikan suatu karya ilmiah yang berupa tesis. Judul tesis yang penulis persembahkan : ***Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja dan Kondisi Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Produksi Industri Mebel (Studi Kasus pada Citra Jepara Semarang)***. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh derajat kesarjanaaan S2 MM Program Pasca Sarjana UNDIP.

Perjalanan yang panjang telah terlewati hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tanggung jawab penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis sangat ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program studi MM UNDIP - Semarang, yang telah memberikan semangat untuk terus jalan.
2. Bapak Drs. L. Suryanto,MM dan Ibu Dra Ami Kusumawardhani MSc, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing penulis dan banyak memberikan dorongan, semangat serta arahan dan kemudahan bagi penulis dalam penyusunan tesis.

3. Suami tercinta, Herry Setianto yang penuh kasih memberikan perhatian dan pengertiannya kepada penulis serta anak-anakku tersayang Garda Derry Awan kelas 2 SMP dan Della Sebrica kls 6 SD sebagai inspirasi semangat saya.
4. Ibunda Suwarni Martoyo, kakakku Anto, Didik dan adikku, Budi, Iwan dan Nila semua yang tak hentinya mengingatkan untuk segera menyelesaikan karya ini.
5. Bp.Joko Winasis, Bp.Totok Sampurno, Bp.Maryono dan Bp. Slamet Wibowo, sebagai kepala bagian produksi/PPIC, QC, Audit dan HRD di Perusahaan Citra Jepara devisi Karang-Jati yang telah memberikan bantuan kemudahan dalam penelitian, baik data kuantitatif maupun kualitatif.
6. Para Karyawan perusahaan Citra Jepara Kr Jati yang telah bersama meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang penulis bagikan sebagai responden.
7. Rekan-rekan MM angkatan ke 2 yang telah banyak membantu penulis baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Semarang, Juni 2002

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman Moto.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4 Asumsi Penting	10
1.5 Outline Tesis	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	12
2.1 Telaah Pustaka.....	12
2.1.1 Prestasi Kerja.....	12

	Halaman
2.1.2 Motivasi Kerja.....	14
2.1.3 Pelatihan Kerja.....	16
2.1.4 Kondisi Lingkungan Kerja	17
2.2 Pengembangan Model.....	20
2.2.1 Model Penelitian.....	20
2.2.2 Hipotesis Penelitian.....	22
2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan Penelitian Sebelumnya	23
2.4 Definisi-Definisi.....	23
2.4.1 Motivasi Kerja.....	23
2.4.2 Pelatihan Kerja.....	24
2.4.3 Kondisi Lingkungan Kerja.	24
2.4.4 Prestasi Kerja.....	24
BAB III METODOLOGI	25
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	26
3.3 Definisi Operasional Penelitian.....	27
3.3.1 Motivasi Kerja.....	27
3.3.2 Pelatihan Kerja.....	27
3.3.3 Kondisi Lingkungan Kerja.....	28
3.3.4 Prestasi Kerja.....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5 Metode Pengukuran.....	29

	Halaman
3.6 Model Penelitian.....	30
3.7 Tehnik Analisis.....	31
3.7.1 Penggunaan dan Pengujian Parameter Individu.....	32
3.7.2 Analisis Koefisien Regresi Berganda.....	32
3.7.3 Penggunaan dan Pengujian Parameter Simultan (R^2)....	32
3.7.4 Pengujian Penyimpangan Asumsi Klasik.....	33
3.7.5 Analisis Koefisien Parsial (r^2).....	33
3.7.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	33
BAB IV ANALISIS DATA.....	35
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	35
4.1.1 Struktur Organisasi.....	37
4.1.2 Proses Produksi.....	38
4.1.3 Kebijakan Bidang SDM.....	39
4.2 Deskripsi Pelaksanaan Penelitian.....	44
4.3 Deskripsi Identitas Responden.....	44
4.4 Pengujian Hubungan Antar Variabel.....	46
A. Pengujian t- test.....	47
B. Pengujian F test.....	48
C. Pengujian Koefisien Determinasi.....	48
D. Pengujian terhadap Asumsi Klasik.....	49
E. Analisa Koefisien Parsial (r^2).....	50
F. Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	51

	Halaman
4.5 Pembahasan.....	51
4.5.1 Motivasi kerja	51
4.5.2 Pelatihan kerja	53
4.5.3 Kondisi Lingkungan Kerja.....	55
4.5.4 Prestasi Kerja.....	56
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	58
5.1 Kesimpulan Hipotesis.....	58
5.1.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja.....	58
5.1.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja.....	58
5.1.3 Pengaruh Kondisi Lingkungan Terhadap Prestasi Kerja..	59
5.2 Kesimpulan Permasalahan Penelitian.....	60
5.3 Implikasi Teoritis.....	60
5.4 Implikasi Kebijakan Manajemen.....	61
5.5 Keterbatasan.....	62
5.6 Agenda Penelitian Mendatang.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	65
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	66

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kesalahan yang sering terjadi pada kegiatan produksi.....	6
Tabel 4.1 Proses Penilaian Karyawan.....	40
Tabel 4.2 Daftar Pelatihan Karyawan.....	43
Tabel 4.3 Jumlah responden menurut jenis kelamin th 2001..	44
Tabel 4.4 Jumlah responden menurut umur th 2001.....	45
Tabel 4.5 Status Perkawinan.....	45
Tabel 4.6 Tingkat Pendidikan Formal.....	46
Tabel 4.7 Rekapitulasi jawaban Variabel Motivasi.....	53
Tabel 4.8 Rekapitulasi jawaban Variabel Pelatihan Kerja....	54
Tabel 4.9 Rekapitulasi jawaban Variabel Kondisi Lingkungan Kerja.....	55
Tabel 4.10 Rekapitulasi jawaban Variabel Prestasi Kerja.....	56

Daftar Gambar

	Halaman
Gbr. 4.1 Struktur Organisasi Citra Jepar	37
Gbr. 4.2 Diagram Alur Proses Produksi	39
Gbr. 4.3 Diagram Proses Rekrutmen	40

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Daftar Kuesioner.....	1
Struktur Organisasi Devisi Karangjati.....	2
Lay Out Factory – Produksi tahun 1997.....	3
Lay Out Factory – Produksi tahun 2000.....	4
Daftar Jumlah SDM tahun 2000.....	5
Diagram batang prosentasi absensi.....	6
Validitas Reliabilitas analysis.....	7
Print out hasil uji statistik.....	8
Daftar claim produksi.....	9

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin kerasnya kompetisi dunia usaha dewasa ini, memaksa perusahaan-perusahaan untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang mereka miliki guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber-sumber daya yang dimiliki setiap perusahaan sifatnya terbatas, jika perusahaan tidak dapat mengelola sumber-sumber dayanya secara efisien dan efektif maka perusahaan tersebut cepat atau lambat akan mengalami kehancuran. Tumbangnya banyak perusahaan besar tidak terlepas dari sejarah suram pengelolaan sumber-sumber dayanya yang kurang baik meskipun perusahaan-perusahaan tersebut tampaknya memiliki sumber-sumber daya yang berlimpah.

Jenis sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan beraneka macam, tetapi sumber daya manusia tetap menempati kedudukan paling strategis dan penting di antara sumber-sumber daya lainnya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusialah yang mengalokasikan dan mengelola sumber daya perusahaan lainnya. Dengan demikian, bagaimanapun berlimpahnya kondisi sumber-sumber daya yang lain, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka proses penggerusan sumber-sumber daya tersebut sebenarnya telah dimulai. Sebaliknya, terbatasnya sumber-sumber daya yang lain apabila masih didukung

oleh sumber daya manusia yang kompeten, tetap masih menyisakan harapan untuk tetap survive di celah-celah sengitnya persaingan dunia usaha dewasa ini.

Sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus dapat memberikan keuntungan, oleh karena itu karyawan yang direkrut diharapkan mempunyai motivasi dan ketrampilan kerja yang tinggi. Salah satu hal terpenting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya adalah bagaimana perusahaan atau organisasi tersebut mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya, memahami kebutuhan yang diharapkan dari para karyawan sehingga mereka senantiasa dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaannya. Sumber daya manusia yang mempunyai motivasi dan kualitas yang tinggi merupakan unsur yang sangat penting. Kebutuhan yang terendah dari lima hirarki kebutuhan seseorang, menurut teori motivasi Maslow adalah fisiologi dan kebutuhan tertinggi adalah aktualisasi diri, disamping itu ada kebutuhan keamanan dan keselamatan, rasa memiliki, sosial dan kasih sayang serta penghargaan (kebutuhan atas harga diri). Kebutuhan tingkat lebih rendah harus terpenuhi dahulu sebelum pada tingkatan yang lebih tinggi. (Gibson, " Organisasi I", hal 189). Dalam mengintegrasikan teori-teori motivasi untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan perusahaan, bagi para pimpinan diperlukan pemahaman dan cara memberikan makna dari teori-teori tersebut agar dapat dipergunakan secara operasional/praktis dalam memotivasi para bawahannya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci pengembangan organisasi, karena manusialah yang merencanakan, melaksanakan

dan mengendalikan sumber daya-sumber daya lainnya sehingga organisasi berjalan lancar dan efisien. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan mengadakan pelatihan kerja, dimana kegiatan ini adalah suatu cara yang harus diterapkan apabila terdapat kesenjangan antara performansi kerja seseorang saat itu dengan yang seharusnya, saat prestasi kerja rendah, perputaran karyawan tinggi dan saat karyawan tidak puas. (Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal 290).

Perusahaan-perusahaan baik yang bergerak di sektor jasa ataupun manufaktur, berusaha agar pelatihan yang dilakukan selama ini dapat efektif dan benar-benar bermanfaat bagi perusahaan, maupun pihak-pihak lain yang secara tidak langsung memerlukan pelatihan tersebut. Perusahaan atau organisasi dalam usahanya menghasilkan seorang karyawan yang handal, efektif dan efisien, maka perusahaan atau organisasi saat ini mulai mengembangkan sumber daya manusia yaitu karyawannya untuk memenangkan persaingan .

Sasaran atau tujuan dari diberikannya pelatihan atau ketrampilan ini adalah agar karyawan dapat mengatasi beban kerja yang ada di unitnya masing-masing dengan bekal pengetahuan atau ketrampilan yang telah ada. Fluktuasi beban kerja yang kadang-kadang tidak dapat diprediksikan menyebabkan keterlambatan suatu proses pekerjaan. Di satu pihak sering ditemukan adanya beban pekerjaan yang tidak merata atau diberikan pada seseorang yang tidak mempunyai kapasitas untuk menyelesaikannya. Sedangkan di satu pihak terdapat pekerjaan yang kapasitasnya rendah dikerjakan oleh karyawan yang mempunyai kapasitas tinggi.

Ada beberapa manfaat dari program pelatihan sumber daya manusia bagi karyawan, yaitu adanya tambahan ilmu pengetahuan, ketrampilan, insentif, pengembangan kepribadian.(Mauled Mulyono,SE, “ Penerapan Produktivitas dalam Organisasi “, hal 90) Bagi pihak perusahaan sendiri dengan adanya sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan ini diharapkan akan meningkatkan kualitas produk, mempermudah perencanaan Sumber Daya Manusia, serta meningkatkan prestasi kerja secara keseluruhan.

Dalam pandangan manajemen modern, pegawai merupakan Sumber Daya Manusia sekaligus merupakan asset yang paling penting, yang apabila diberikan latihan dan pengembangan serta lingkungan kerja yang tepat akan memberikan prestasinya dengan lebih baik. Sebagai Sumber Daya Manusia, pegawai memiliki cadangan ketrampilan dan intelektual yang masih tersimpan, maka jika dikembangkan secara benar dapat menjadi sumber daya yang lebih besar bagi perusahaan. (Mauled Mulyono,SE, hal.88).

CV. CITRA JEPARA merupakan salah satu perusahaan penghasil meubel berorientasi ekspor yang mengandalkan tenaga kerja dalam jumlah yang relatif banyak dan terlatih. Oleh karena itu dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan terutama pada era globalisasi, maka pihak manajemen harus dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas produknya agar dapat bersaing dalam industri penghasil meubel yang berorientasi ekspor. Faktor-faktor pendukung hal tersebut antara lain efisiensi dan efektifitas dari sumber daya manusia, material, dan peralatan pendukung merupakan faktor

penting untuk menentukan *performance* perusahaan, di samping tetap menjaga kualitas pekerjaan yang telah distandarkan.

CV. CITRA JEPARA mulai beroperasi di bidang industri furniture sejak tahun 1991, diresmikan oleh Bapak Presiden Soeharto secara kolektif yang dipusatkan di Sritex pada tanggal 2 Maret 1992. Semula sejak tahun 1987 bertempat di Jepara secara konvensional mengerjakan proses akhir dari produk yang dihasilkan oleh pengrajin (produksi rumah tangga). Setelah kurang lebih 6 (enam) tahun melakukan produksi secara manufaktur, beban biaya yang ditimbulkan selama proses kegiatan produksi semakin besar dan rumit. Pelaksanaan manufacturing dimulai dari pemilihan dan pembelian bahan baku meubel sampai pada proses terakhir, yaitu *packing*. Dalam pencapaian produk yang berkualitas selalu akan timbul biaya yang cukup tinggi, *delivery time* yang tidak tepat dan masih banyaknya *claim* dari pembeli luar negeri. Kesalahan terutama banyak ditimbulkan pada bagian *saw mill, timber conversion, jointing moulding, assembling dan quality control*, dari 12 bagian yang ada, yaitu dari timber stock, kiln dry, timber conversion, saw mill, jointing moulding, sanding, packing, quality control serta bagian lain yang ikut dalam proses produksi adalah maintenance, leveransir, personalia. Dengan semakin rumit dan panjangnya proses produksi manufaktur yang terjadi, akan menimbulkan kemungkinan kesalahan yang semakin besar oleh manusia atau tenaga kerja dalam proses tersebut. Dari hasil produksi Citra Jepara yang telah terkirim dan diterima pembeli pada masa tahun 1997 – 1998 itu dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel I.1
Kesalahan yang Sering Terjadi Pada Kegiatan Perakitan
tahun 1997-1998

Nama meubel	Jenis kesalahan	Keterangan
Folding Chair	Joint mati bisa lepas	Lem kurang sempurna Lem tidak jadi Campurann kedua formula tidak pas
Flamingo	Bor tembus top rail	Harus ganti top rail
Round Table	Seat frame kurang rapi	Diulang/ dirapikan
	Rail tengah retak tipis	Pemasangan flat meja tidak hati-hati
	Cross rail tidak sempurna	Lem tidak lengket/ kurang kuat
	Penyetelan antara kaki dan top rail tidak pas	Perlu pengulangan dan ketelitian
Umbrella	Kawat putus	Hati-hati dan ganti kawat
Bistro Small	Kaki tidak rapat	Corner dipotong dan dipasang lagi
Brasseri Small	Long rail tidak sama lebar	Diganti/ disamakan
Brasseri 1600	Short rail pecah	Diganti short rail
Folding Bench	Joint Back Leg dan Top rail tidak rapi	Diganti/ diperbaiki
Fair ford	Pemasangan rail tidak rapi	Diperbaiki
Console Table	Short rail pecah	Diganti komponen
Coffe Table	Rail drawer terbalik	Dirubah/ diperbaiki
King Bench	Slat armrest miring	Diperbaiki
Brasseri Small	Short rail tidak siku,	Diperbaiki
Drawer Brasseri	tidak rapat, tidak tepat	Diproses ulang
Steamer Wheel	seat Slat terbalik	Diperbaiki
Extend Round dan	pemasangan sliding tidak pas dan tidak kuat	Meja tidak lancar saat dibuka
Extend Rect.		

Sumber : CV. Citra Jepara, Dept. Produksi, 1998

Pengulangan proses produksi (*rework*), barang cacat / afkir, salah proses (*defect rate*) masih banyak terjadi di perusahaan. Jumlah klaim yang terjadi selama tahun 1997 sebesar Rp. 32.988.992,- (Tiga puluh dua juta sembilan ratus delapan puluh delapan ribu sembilan ratus sembilan puluh dua rupiah) sedangkan tahun 1998 mengalami peningkatan sangat tinggi sebesar Rp.100.424.196,- (seratus juta empat ratus dua puluh empat ribu seratus sembilan puluh enam rupiah). Angka tersebut terlalu besar, hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator yaitu kualitas sumber daya manusia pada perusahaan ini kurang dikelola dengan baik. Pada tahun 1998 – 2000, CV Citra Jepara mulai memperbaiki berbagai sisi organisasi serta manajemen termasuk di dalamnya manajemen sumber daya manusia dan organisasi perusahaan. Perbaikan manajemen sumber daya manusia termasuk pemberian motivasi kepada karyawan dan peningkatan pelatihan kerja serta perbaikan organisasi perusahaan yaitu kondisi lingkungan kerja, yang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan prestasi, yang ditunjukkan dengan berkurangnya jumlah klaim yang diterima perusahaan, hingga menjadi angka nol, pada tahun 2000.

Topik yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini berdasarkan pada latar belakang masalah ialah menganalisis secara jelas pengaruh motivasi, pelatihan kerja serta kondisi lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi kerja.

1.2 Perumusan Masalah

Perkembangan dan pemanfaatan teknologi dalam menunjang industri-industri besar dalam menghadapi persaingan dunia usaha di masa mendatang sangat ditentukan oleh faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat berperan dalam melakukan dan mengembangkan kegiatan atau operasional perusahaan di masa-masa mendatang. Apapun jenis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sumber daya manusia tetaplah menempati kedudukan paling strategis dan penting di antara sumber-sumber daya lainnya (finansial, fisik, keunggulan teknologis dan sistem/ metode) karena sumber daya manusia adalah yang mengalokasikan dan mengelola segenap sumber daya lainnya dalam suatu perusahaan tersebut. Karena itu suatu organisasi industri tanpa didukung oleh sumber daya yang berkualitas, maka proses penggerusan sumber-sumber daya lainnya tersebut sebenarnya telah dimulai. Misalnya pada bidang Maintenance, bila kurang adanya kepedulian dan kemampuan yang dimiliki tenaga maintenance dalam mengendalikan atau mencegah kemacetan mesin produksi, di samping menunda proses produksi juga dapat mempercepat kerusakan mesin, sehingga komponen yang dihasilkan kurang presisi misalnya.

Menurut Harold T Amrine, dalam bukunya *Manufacturing Organization & Management* (tahun 1982, hal. 6) menyatakan bahwa mesin-mesin, material dan manusia adalah tiga faktor yang dapat berarti perbedaan antara operasi yang menguntungkan dan korupsi. Sebagai akibatnya, perusahaan-perusahaan terus menerus mencari cara yang lebih baik untuk pelaksanaan operasi manufaktur, material yang lebih baik dan urutan operasi yang lebih baik. Hari ini

mungkin ada “ satu cara yang terbaik”, tetapi perusahaan yang waspada tidak akan mempertahankan sesuatu cara terlalu lama sebagai yang terbaik.

Dalam era persaingan yang ketat saat ini perusahaan-perusahaan sedang berusaha mencari solusi pencegahan antara lain dengan mengikutsertakan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam proses produksi ke dalam kegiatan pelatihan-pelatihan kerja. Kecenderungan menurunnya prestasi kerja karyawan seperti di atas antara lain disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja yang kurang memadai, menurunnya motivasi kerja, kurangnya pelatihan kerja.

Pengelolaan sumberdaya manusia pada CV. Citra Jepara nampaknya masih perlu ditingkatkan terlihat dari masih besarnya angka claim yang ditimbulkan dari produk-produk yang telah dihasilkan. Besarnya angka tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja/ prestasi kerja karyawan yang masih rendah.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini akan mengkaji seberapa besar pengaruh variable motivasi kerja, pelatihan kerja dan pengaruh kondisi lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV. Citra Jepara.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja
2. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap prestasi kerja
3. Menganalisis pengaruh kondisi lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan CV Citra Jepara .

4. Menentukan pengaruh yang paling dominan di antara ketiga variabel terhadap prestasi kerja CV Citra Jepara.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan guna menentukan strategi yang lebih tepat dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan pada masa yang akan datang.
2. Hasil riset ini diharapkan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4 Asumsi Penting

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menganggap bahwa responden adalah homogen pengetahuan dan pemahamannya serta kondisi variabel-variabel lain dianggap ceteris paribus.

1.5 Outline Tesis

Dalam penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa Bab.

Pada Bab I berisi yang merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi penting, serta outline tesis.

Pada Bab II tentang Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian yang menjelaskan mengenai telaah pustaka, model dan hipotesis, posisi penelitian dibandingkan penelitian sebelumnya dan definisi-definisi.

Bab III berisi tentang Metodologi Penelitian yang menerangkan jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional penelitian, metode pengumpulan data, metode pengukuran, serta model penelitian dan tehnik analisis data.

Bab IV tentang Analisis Data berisi gambaran umum obyek penelitian, deskripsi pelaksanaan penelitian, deskripsi identitas responden, pengujian hubungan antar variabel, pembahasan variabel-variabel.

Bab V berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menjawab permasalahan-permasalahan yang dibahas di dalam tesis ini, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajemen, serta agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA dan PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Prestasi Kerja

Setiap organisasi atau perusahaan beroperasi dengan mengkombinasikan sumber dayanya melalui cara yang dapat menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan. Siapapun yang mengelola organisasi atau perusahaan akan mengolah berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Sumber daya–sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya yaitu: finansial, fisik, manusia serta kemampuan teknologis dan sistem/metode (Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, tahun 1995, hal 1).

Aset organisasi yang paling penting dan harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah asset manusia dari organisasi tersebut. Orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada di dalam organisasi. Mereka membuat tujuan, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Apabila dilihat dari prespektif organisasi , maka orang-orang tersebut merupakan sumber daya. Mereka bukanlah sumber daya yang tidak hidup (inanimate) seperti layaknya modal, tanah dan pabrik, tetapi merupakan sumber daya manusia. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Tidak satupun faktor dalam operasi bisnis

yang mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan dibandingkan sumber daya manusia.

Prestasi kerja dapat dianggap sebagai keluaran ataupun sebagai masukan dari suatu sistem. Sebagai masukan (sesuai dengan batasan yang diberikan oleh Depnaker) bahwa “ Prestasi kerja pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu pekerjaan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini “. Prestasi kerja sebagai keluaran, biasanya dirumuskan sebagai rasio dari apa yang dihasilkan terhadap keseluruhan masukan. Dengan kata lain, prestasi kerja merupakan ukuran dari kemampuan (baik individu, kelompok, maupun dari organisasi perusahaan) untuk menghasilkan sesuatu produk atau jasa dalam kondisi dan situasi tertentu (Munandar, 1985).

Andreas A. Dananjaya (1986), menerangkan bahwa prestasi kerja merupakan sebagian dari suatu usaha yang mempunyai tujuan efisiensi dan efektivitas proses dalam menghasilkan sumber daya manusia. Prestasi kerja sendiri mengandung arti untuk berkualitas kerja lebih baik. Menurut Andreas A Dananjaya (1986), prestasi kerja dibagi dua yaitu internal dan eksternal. Pengertian internal mempunyai banyak ragam, tergantung pada masing-masing individu dan nilai yang dianut. Sedangkan pengertian eksternal merupakan kuantitas dan kualitas tertentu yang terkait dengan efisiensi pada tingkat tertentu.

Menurut penelitian dari M.Sukomo (1985), prestasi tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain yaitu kemampuan / ketrampilan, fisik, tingkat pengetahuan, motivasi / kemauan berprestasi, lingkungan dalam sistem di mana seseorang bekerja sehingga dia dapat bekerja pada suatu tempat / perusahaan sampai waktu tertentu. Dengan demikian motivasi, ketrampilan dan lingkungan adalah sebagian dari faktor-faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahannya, potensi, daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi (Buchari Zainun, 1979, hal 62). Jadi motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi, dimana manusia merupakan unsur yang penting dalam menentukan jalannya organisasi.

Motivasi juga merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Sukanto Reksodiprojo, 1982, hal 256). Jadi motivasi merupakan rangkaian dorongan yang menyebabkan seseorang

bertindak atau berperilaku untuk mencapai tujuan. Dorongan ini bisa berasal dari dalam diri seseorang atau bisa berasal dari orang lain. Dengan demikian motivasi bukanlah sesuatu yang bisa diamati, tetapi motivasi dapat dilihat dari perilakunya sebagai perwujudan seseorang yang mempunyai motivasi tersebut.

Menurut teori Dua Faktor Herzberg dalam buku "Organisasi I", Gibson, hal 197, terdapat dua kondisi motivasi kerja, yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Kondisi Ekstrinsik dalam konteks pekerjaan, yaitu : upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan serta mutu hubungan interpersonal. Sedangkan Kondisi Intrinsik dalam isi kerja, yaitu : pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kemajuan serta kemungkinan berkembang. Jika seseorang berkemauan keras untuk mewujudkannya, maka ia mempunyai motivasi yang tinggi untuk melakukan kerja. Seseorang yang mempunyai prestasi yang tinggi tentunya mempunyai motivasi yang tinggi untuk meraih prestasi yang baik sebelum dan sesudah prestasi itu diperoleh.. Konsep motivasi dan prestasi kerja seperti itu tidaklah berdiri sendiri, akan tetapi prestasi kerja tenaga kerja atau karyawan terbentuk dari berbagai faktor yang berasal dari sisi perusahaan, sisi pekerja (karyawan) dan sisi sumber daya manusia. Paul Mali dalam bukunya *Improving Total Productivity* (1992) menerangkan bahwa prestasi kerja adalah pengukuran seberapa baik sumber daya digunakan bersama di dalam organisasi untuk menyelesaikan suatu kumpulan hasil-hasil. Prestasi tidak hanya terbentuk dari kualitas atau mutu

karyawan yang diperoleh dari pendidikan atau pelatihan saja, tetapi masih terdapat berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi prestasi kerjanya, seperti dikemukakan Andreas A Dananjaya di depan.

2.1.3 Pelatihan Kerja

Pribadi Dian Nurcahya (1955) dalam penelitiannya menganalisis peran pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. Latihan kerja (pelatihan) adalah suatu kegiatan dari perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan (Alex S .Nitisemito, 1982, hal 86).

Latihan kerja itu sendiri didefinisikan sebagai suatu proses yang berjalan terus-menerus dan tidak hanya proses sesaat saja. Masalah-masalah baru dan pengetahuan baru serta jabatan baru selalu timbul dalam perusahaan (Heidjrachman Ranupanojo, 1993, hal 65). Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa latihan kerja yang diadakan oleh perusahaan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih semangat dan menambah ketrampilan kerja karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Mauled Mulyono, SE dalam buku Penerapan Produktivitas dalam Organisasi hal. 90. dengan pelatihan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- Peningkatan prestasi kerja dan produktivitas
- Peningkatan kualitas
- Mempengaruhi perencanaan Sumber Daya Manusia.
- Memperbaiki etika kerja
- Kompensasi tidak langsung
- Kesehatan dan Keselamatan
- Mencegah keausan
- Pengembangan kepribadian

Jadi dengan adanya tenaga kerja terlatih akan mendorong seluruh aktivitas perusahaan dalam meningkatkan mutu sehingga prestasi meningkat. Dengan perluasan faktor-faktor yang dikaji dalam penelitian ini diharapkan dapat ditemukan (disusun) suatu strategi pembinaan bagi pekerja atau sumber daya manusia secara menyeluruh di samping strategi pendidikan dan pelatihan.

2.1.4 Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja atau iklim perusahaan dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi bersangkutan (Reichers dan Schneider,1990) Asumsi dasar dari teori iklim perusahaan ini adalah bahwa persepsi dan perilaku individu masing-masing anggota organisasi perusahaan akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam

sistem organisasi perusahaan tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa prestasi merupakan suatu hal yang mesti dicapai dalam aktivitas kerja organisasi perusahaan, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh values kualitas prestasi dalam aktivitas kerja mereka. (Usahawan Nomor 9, September 1998, hal 20).

Sedangkan variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas prestasi kerja adalah :

- Pekerjaan yang menantang.
- Ganjaran yang pantas.
- Kondisi kerja yang mendukung/ iklim perusahaan
- Rekan kerja yang mendukung.
- Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian.

Menurut Gilmer (1971, hal 28) bahwa iklim organisasi/ perusahaan merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka panjang. Sementara itu, Downey, Hwllrieger, Slown dalam Stoner (1987, hal 332) mengemukakan tentang pentingnya konsep iklim perusahaan untuk para manajer serta individu yang ada dalam suatu organisasi yang telah dibuktikan dengan adanya 3 (tiga) macam alasan, yaitu:

- a. Ada bukti menunjukkan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik dengan beberapa iklim daripada iklim yang lain.
- b. Ada bukti bahwa para manajer dapat mempengaruhi iklim organisasi atau lebih khusus lagi dalam unit yang mereka pimpin.

- c. Kecocokan antara individu dengan organisasi mempunyai peran penting dalam prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Iklm Organisasi atau Kondisi Perusahaan dapat mempengaruhi organisasi dan secara potensial dapat juga menjadi perusak kehidupan organisasi tersebut, sehingga untuk mencegah kondisi perusahaan menjadi buruk, perlu diciptakan lingkungan kerja yang bertanggung jawab. Dalam buku "Transformating the Way We Work" , Edward M Marshall (1996, hal 36) disebutkan ada beberapa tuntutan yang perlu untuk menciptakan lingkungan kerja yang bertanggung jawab, yaitu :

- Kesepakatan yang berdasarkan prinsip, etika kerja memberi acuan pada karyawan suatu perusahaan.
- Proses Eksplisit, bukan rahasia, tugas tanggung jawab diketahui secara transparan.
- Perubahan perilaku. Semua berperan serta dalam perubahan perilaku yang pantas secara individu maupun kelompok.
- Kesepatakatan operasi. Tindakan dan kerjasama untuk menciptakan lingkungan kerja yang menghargai, percaya dan jujur yang bertujuan untuk mencegah konflik yang terjadi saat dalam proses pekerjaan.

Variabel kondisi kerja meliputi kondisi tempat kerja, peralatan kerja, proses kegiatan produksi yang kondusif, di samping juga rekan-rekan kerja yang selalu mendukung tercapainya produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam konteks kajian pustaka yang disajikan di atas, maka konsep yang dipakai dalam penelitian ini adalah mengukur pengaruh motivasi , prestasi kerja, kondisi lingkungan kerja terhadap prestasi kerja.

2.2 Pengembangan Model

2.2.1 Model Penelitian

Latar belakang karyawan suatu perusahaan, di mana di dalamnya terdapat banyak sumber daya manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, baik latar belakang keluarga, pendidikan, ketrampilan, motivasi kerja dan lain-lain, antara karyawan satu dengan karyawan yang lain, maka hal ini sangat mempengaruhi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan perusahaan agar karyawan dapat mencapai prestasi kerja seperti yang diharapkan adalah dengan mengadakan pelatihan yang terprogram sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan.

Pelatihan adalah suatu usaha untuk menciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Jika seseorang ingin melakukan pembedaan antara pelatihan dan pengembangan, maka pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan.

Pelatihan juga dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seorang individu. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Program pelatihan berusaha untuk mengajarkan trainee bagaimana melaksanakan aktivitas atau pekerjaan tertentu.

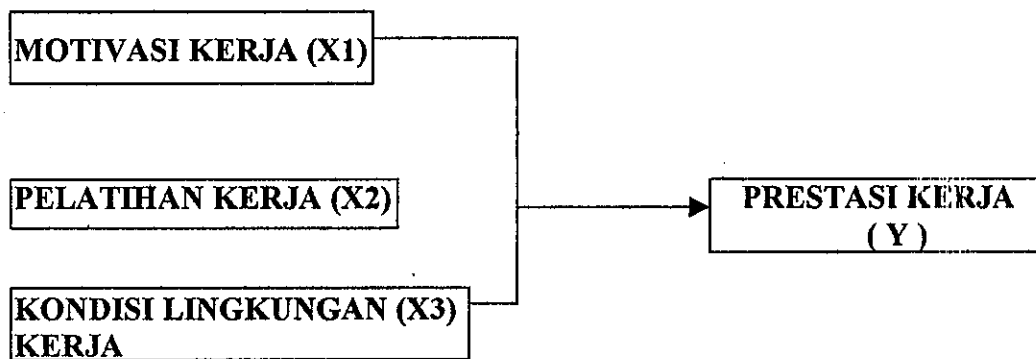
Pada dasarnya seseorang melakukan aktivitas pekerjaan, karena adanya dorongan yang disebabkan adanya kebutuhan dan keinginan pada diri orang tersebut. Motivasi kerja yang ada pada seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik. Oleh karena itu motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja seseorang tanpa adanya motivasi untuk mencapai prestasi maka pencapaian prestasi mustahil untuk dicapai.

Menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat dan tertib akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, karena lingkungan yang aman, sehat, tertib merupakan suatu bentuk kompensasi non keuangan yang turut memotivasi tenaga kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga tercapai prestasi kerja yang diharapkan. Kondisi lingkungan kerja meliputi : Pertama, kenyamanan kerja (suhu, cahaya, ventilasi, alat-alat keamanan dll) dengan tujuan pekerja akan melakukan pekerjaan yang inovatif di lingkungan kerja yang sejuk dan segar bagi otak dan tubuh. Kedua, Lay Out mesin yang selalu diperbaharui dengan tujuan supaya set

up mesin dan peralatan lebih singkat, menyelesaikan pekerjaan dalam siklus waktu yang lebih pendek, menurut penelitian Herzberg. (Dr Sedarmayanti, M Pd, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, hal 68).

Tujuan perusahaan dapat tercapai bila program pelatihan kerja, pembinaan motivasi karyawan berhasil dengan baik disertai dengan lingkungan kerja yang terjaga dan efektif. Prestasi kerja dipengaruhi adanya motivasi kerja, pelatihan kerja yang baik serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan dengan diagram sebagai berikut :



Sumber : diolah untuk tesis ini

2.2.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pendapat sementara yang diuji kebenarannya. Tujuan hipotesis adalah untuk mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pelaksanaan penelitian. Berdasarkan pada pokok permasalahan serta tujuan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan.

2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan.
3. Ada pengaruh positif antara kondisi lingkungan kerja perusahaan terhadap prestasi kerja.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara prestasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan kerja terhadap prestasi kerja secara bersama-sama.

2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini merupakan pelengkap penelitian sebelumnya, seperti yang meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi prestasi kerja. Penelitian ini mencoba untuk meneliti tentang prestasi kerja terutama pada perusahaan mebel CV. Citra Jepara yang tentunya memiliki karakteristik tersendiri didalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.

2.4 Definisi-definisi

Berdasarkan variabel-variabel penelitian di atas maka definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.4.1 Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu.

2.4.2 Pelatihan Kerja (X2)

Latihan kerja (pelatihan) adalah suatu kegiatan dari perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2.4.3 Kondisi Lingkungan Kerja (X3)

Kondisi lingkungan kerja adalah keadaan di tempat kerja yang melingkupi pekerja pada saat bekerja, baik yang berkaitan dengan keadaan lingkungan fisik maupun rekan kerja.

2.4.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan ukuran dari kemampuan (baik individu, kelompok, maupun dari organisasi perusahaan) untuk menghasilkan sesuatu produk atau jasa dalam kondisi dan situasi tertentu.

BAB III

METODOLOGI

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Dari beberapa teknik pengumpulan data dan informasi yang dilaksanakan dapat digolongkan menjadi dua , yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1996). Jenis data ini diperoleh secara langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada responden yang terpilih untuk penelitian. Daftar pertanyaan yang diajukan disusun berdasarkan variabel penelitian yang telah ditentukan dengan menyediakan empat jawaban alternatif.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh langsung dari nara sumber. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu, data absensi, data produksi, lay out pabrik ataupun data dokumen lain yang berhubungan dengan penyusunan penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1985). Seluruh karyawan yang terdaftar pada CV. Citra Jepara Semarang pada tahun 2000 sebanyak 275 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 1999). Teknik pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pemilihan Sampel Bertujuan (*Purposive Sampling*). Tipe ini merupakan pemilihan secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu, umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Pada penelitian ini sampel diambil hanya dari karyawan bagian produksi (timber conversion, saw mill, jointing moulding, assembling, Quality Control) dan telah mendapatkan pelatihan sejumlah populasi 128 orang dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang variabel yang diteliti. Sampel yang akan diteliti adalah sejumlah 30 orang atau 23 % dari 128 karyawan tersebut di atas secara acak (random).

3.3 Definisi Operasional Penelitian

Berdasarkan variabel-variabel penelitian di atas maka definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.3.1 Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Tinggi dan rendahnya motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat kesediaan melakukan segala pekerjaan, penggunaan waktu luang, tingkat keinginan untuk meningkatkan kemampuan, ketepatan waktu.

3.3.2 Pelatihan Kerja (X2)

Pelatihan kerja adalah suatu kegiatan dari perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan ketepatan antara materi pelatihan dan kebutuhan maka akan dapat dilihat seberapa besar manfaatnya terhadap karyawan setelah mengikuti pelatihan tersebut. Manfaat pelatihan tersebut dapat dilihat dari peningkatan ketrampilan, perilaku dan antusiasme karyawan dalam mengikuti pelatihan.

3.3.3 Kondisi Lingkungan Kerja (X3)

Prestasi kerja merupakan ukuran dari kemampuan (baik individu, kelompok, maupun dari organisasi perusahaan) untuk menghasilkan sesuatu produk atau jasa dalam kondisi dan situasi tertentu. Baik tidaknya kondisi lingkungan kerja dapat dilihat dari ketersediaan peralatan kerja yang memadai, kenyamanan tempat kerja, hubungan antar karyawan yang kondusif.

3.3.4 Prestasi Kerja (Y)

Prestasi kerja merupakan ukuran dari kemampuan (baik individu, kelompok, maupun dari organisasi perusahaan) untuk menghasilkan sesuatu produk atau jasa dalam kondisi dan situasi tertentu. Prestasi kerja dapat dilihat dari tingkat pencapaian target, tingkat kesalahan, sering tidaknya memperoleh sanksi, sering tidaknya memperoleh penghargaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan bertanya langsung pada responden dengan mempergunakan panduan pertanyaan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap, maka peneliti perlu melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang mewakili berbagai tingkatan yang ada dalam obyek.

Misal dalam penelitian kondisi lingkungan kerja, penulis melakukan wawancara kepada pekerja

2. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang telah disiapkan dan harus dijawab oleh responden, secara obyektif dan menurut keyakinannya, dengan 4 (empat) jawaban pilihan sangat setuju, setuju, agak setuju dan tidak setuju.
3. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian, yang tidak dapat diteliti secara transparan, misalnya bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja, semangat kerjanya, bagaimana hubungan antar karyawan, sikap atasan kepada bawahan, keadaan lingkungan kerja, lay out mesin sebenarnya ada .
4. Studi Pustaka, yaitu melakukan pengamatan pada laporan-laporan yang ada pada perusahaan yang bersangkutan, seperti laporan absensi , evaluasi tahunan personalia, bagan-bagan kerja.

3.5 Metode Pengukuran

Perilaku seseorang dapat diukur dengan alat pengukur yang disebut dengan skala sikap. Skala sikap ini dapat mempunyai sifat skala nominal, ordinal maupun interval. Skala ratio tidak dapat digunakan untuk mengukur sikap seseorang, karena dalam sikap manusia tidak terdapat suatu titik nol yang mutlak, yang berarti sama sekali tidak mempunyai sikap. Skala sikap merupakan kumpulan pernyataan sikap atau suatu rangkaian kalimat yang

mengatakan sesuatu mengenai obyek sikap yang diukur. Jadi apabila suatu skala dipergunakan untuk mengukur sikap seseorang karyawan terhadap suatu masalah, maka karyawan tersebut merupakan obyek sikap dan setiap hal yang diketahui mengenai perusahaan tersebut merupakan pernyataan sikap.

Penentuan skor jawaban responden, menggunakan skala Likert. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan di dalam menanggapi pertanyaan tersebut subyek memilih salah satu dari empat alternatif jawaban sesuai dengan keadaan subyek.

Alternatif jawaban tersebut, misalnya adalah :

- Sangat setuju..... dengan nilai 4
- Setuju..... dengan nilai 3
- Agak setuju..... dengan nilai 2
- Tidak setuju..... dengan nilai 1

3.6 Model Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi atau menganalisis variabel penelitian yaitu motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan kerja terhadap prestasi kerja. Model yang diusulkan untuk analisis penelitian ini adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu$$

Hasil dari persamaan model penelitian tersebut menghasilkan nilai β untuk tiap instrumen yang merupakan koefisien regresi . Uji hipotesa model tersebut di atas dengan menggunakan alat bantu komputer dan aplikasi program statistik SPSS 11,0.

3.7 Teknik Analisis

Data yang akan dianalisis, yaitu berbentuk " Cross Section " dengan 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat). Alat analisis yang diusulkan adalah Model Statistik Diskriptif . Hubungan antar instrumen di atas adalah linear, menunjukkan adanya variasi variabel yang tidak selalu sama pada tiap responden. Hasil dari persamaan model tersebut menghasilkan nilai β untuk tiap instrumen yang merupakan elastisitas . Uji hipotesa persamaan tersebut di atas dengan menggunakan alat bantu komputer dengan aplikasi program statistik SPSS 11,0.

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat ditolak atau diterima. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan cara dan parameter sebagai berikut :

3.7.1 Penggunaan Dan Pengujian Parameter Individu (t – test)

Pengujian ini digunakan untuk menganalisis pengaruh masing-masing variabel independen (motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan) terhadap variabel dependen (prestasi kerja)

a). Kriteria pengujian :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

H_a diterima : Artinya secara individu ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen (motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan) terhadap variabel dependen (prestasi kerja).

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_o diterima : Artinya secara individu tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen (motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan) terhadap variabel dependen (prestasi kerja)

3.7.2 Penggunaan Dan Pengujian Parameter Simultan (F – test)

Pengujian ini digunakan untuk menganalisis pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel independen (motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan) terhadap variabel dependen (prestasi kerja)

a). Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_a diterima : Artinya secara simultan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen (motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan) terhadap variabel dependen (prestasi kerja).

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_o diterima : Artinya secara simultan tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen (motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan) terhadap variabel dependen (prestasi kerja).

3.7.3 Penggunaan Dan Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengetahui besar sumbangan variabel independen yaitu motivasi kerja, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan terhadap variabel dependen yaitu prestasi kerja.

Rumus yang digunakan : $R^2 = r^2 \times 100\%$

3.7.4 Pengujian Penyimpangan Asumsi Klasik

a). Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dalam model persamaan regresi linier berganda adalah penaksiran (*estimasi*) yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar.

Masalah Heteroskedastisitas nampaknya menjadi lebih biasa terjadi

dalam data *Cross Section* dibandingkan dengan data deret waktu.

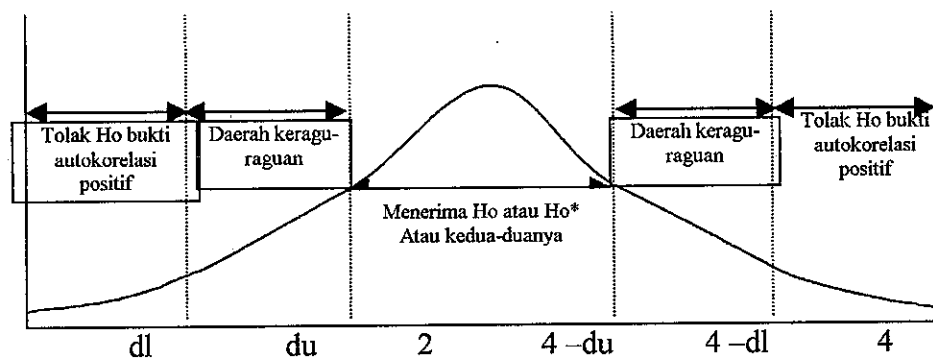
Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas adalah dengan media grafik, apabila grafik membentuk pola khusus maka model penelitian terdapat penyimpangan Heteroskedastisitas. (Imam Ghozali, 2001)

b). Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi antar anggota seri observasi yang disusun menurut urutan waktu (seperti data *Time Series*) atau menurut urutan tempat atau ruang (seperti data *Cross Section*) atau korelasi pada diri sendiri. (Damodar Gujarati, 1999)

Untuk menguji autokorelasi ini digunakan metode Durbin Watson

Gambar : Pengujian Autokorelasi



c) Uji Multikolinearitas

Penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas adalah antar variabel independen yang terdapat dalam model penelitian dan memiliki hubungan atau mendekati sempurna. Diagnosa secara sederhana

terhadap adanya multikolinearitas dalam model penelitian adalah :

- 1). Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tolerance
Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas
 - Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
 - Mempunyai angka Tolerance mendekati 1
- 2) Mengkorelasikan antara variabel independen, apabila memiliki korelasi yang sempurna (lebih dari 0,5), maka terjadi problem multikolinearitas demikian sebaliknya.

3.7.6 Uji Validitas Dan Realibilitas

a). Uji Validitas

Suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen pertanyaan berdasarkan jawaban responden. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah
Suatu intrumen penelitian dikatakan valid, jika nilai r hitung $>$ r table

b). Uji Reliabilitas

Menurut Suharsimi Arikunto, reliabilitas berhubungan dengan masalah kepercayaan. Reliabilitas alat ukur mempunyai taraf kepercayaan yang tinggi, jika alat ukur berkaitan dengan masalah ketepatan alat ukur (Suharsimi Arikunto,1998).

Suatu konstruksi kuesioner dikatakan reliabel jika $\alpha > 0.6$

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Perusahaan Citra Jepara adalah perusahaan yang dikelola sejak tahun 1987, dengan akte notaries No: 35 tanggal 28 Nopember 1987. Awal berdirinya bermodalkan pinjaman dari BRI Jepara sebesar Rp. 25.000.000,- pada tahun 1987, sebagai tambahan modal untuk pembuatan barang kualitas ekspor dengan design dari negara pembeli, yaitu Australia pada saat itu. Untuk mengembangkan usahanya, pimpinan bertekad mendapatkan pinjaman modal usaha dan mendapatkan kredit ekspor yang pada saat itu sebagai program Pemerintah meningkatkan devisa negara.

Pada awal berdirinya perusahaan Citra Jepara berlokasi di Jepara, berproduksi dengan sistem manual yang mengandalkan kepandaian pembuat mebel dari kota Jepara dan sekitarnya. Sejalan dengan perkembangan bisnis dunia dan untuk mengantisipasi tuntutan produk dengan kualitas internasional, Citra Jepara membuka pabrik baru di Karangjati Semarang pada tahun 1990 dan seluruh produknya dikerjakan dengan mesin produksi, hanya proses assembling, sanding dan packing masih dikerjakan dengan tangan.

Citra Jepara Factory di Karangjati membuat produk garden furniture atau biasa disebut colonial furniture. Semua produk untuk tujuan ekspor dan sebagian besar ke United State dan Eropa . Teak Garden

Furniture dan beberapa colonial furniture diproduksi di pabrik Karangjati-Ungaran, dengan lokasi pabrik 30 km dari selatan kota Semarang.

Pemilihan lokasi di Karangjati Dusun Congol dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan:

a. Harga tanah dan akses

Harga tanah pada saat itu masih tergolong murah dan belum banyak pabrik berdiri, sehingga dapat memperluas lahan sesuai kebutuhan karena merupakan lokasi baru.

b. Tenaga kerja

Tenaga kerja di sekitar lokasi masih banyak karena saat itu belum banyak pabrik berdiri, sehingga lebih mudah mengatur posisi gaji dan kedisiplinan kerja termasuk upah lembur yang pada waktu itu masih dapat didiskusikan dengan pekerja.

c. Akses Pabrik

Lokasi yang dipilih adalah merupakan rencana pemerintah untuk Lingkungan Industri Kabupaten Ungaran, sehingga setidaknya sudah masuk zone industri yang lebih terjamin keamanannya dan pengawasannya.

d. Sarana telekomunikasi dan listrik

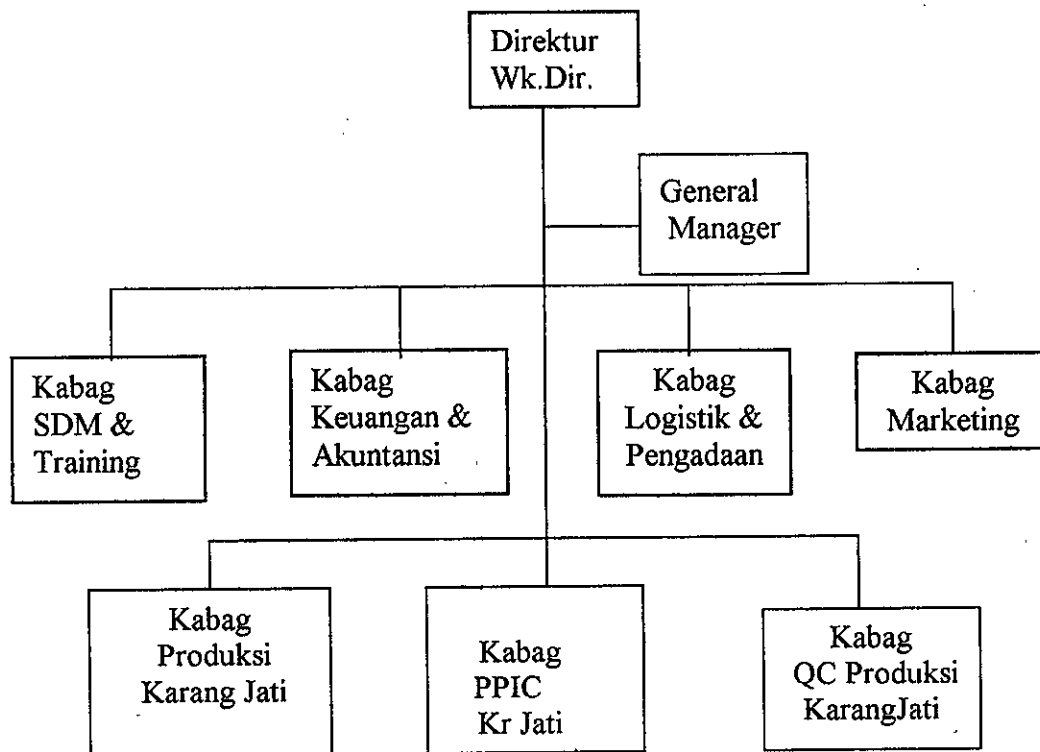
Sarana telekomunikasi masih mudah didaftarkan. Dalam hal penyaluran listrik juga mudah untuk permintaan jaringan hingga penambahan maksimal, karena kapasitas yang tersedia masih berlebih dibanding dengan pemakaian untuk pabrik-pabrik yang berdiri waktu itu.

e. Udara dan temperatur

Pada lokasi yang terpilih temperatur lebih rendah dibanding kota Semarang dan berhawa sejuk, sehingga tenaga kerja lebih nyaman bekerja dan tidak mudah lelah. Untuk hasil produk tidak berpengaruh, karena semua bahan baku sebelum pengerjaan telah masuk ke dalam proses kiln dry.

4.1.1 Struktur Organisasi

Gbr. 4.1. Struktur Organisasi CV Citra Jepara



Sumber: CV Citra Jepara, 2000

4.1.2 Proses Produksi Pabrik Karang Jati

Proses Produksi CV. Citra Jepara unit Produksi Karang Jati, meliputi proses pembelian bahan sampai pada proses pengepakan. Fasilitas produksi terdiri dari tungku pengering {kiln dry}, mesin-mesin pemotong dan penghalus serta mesin-mesin pembentukan dan beberapa mesin penunjang untuk pemeliharaan. Fasilitas yang dimiliki Unit Produksi Karangjati tampak pada lay outnya perbandingan pada masa lalu dan akhir-akhir ini seperti pada lampiran C.1 dan C.2. Untuk menghasilkan suatu furniture CV. Citra Jepara mengelompokkan proses produksi dalam dua proses utama yaitu Proses Penyiapan Bahan dan Proses Produksi.

4.1.2.1 Proses Penyiapan Bahan

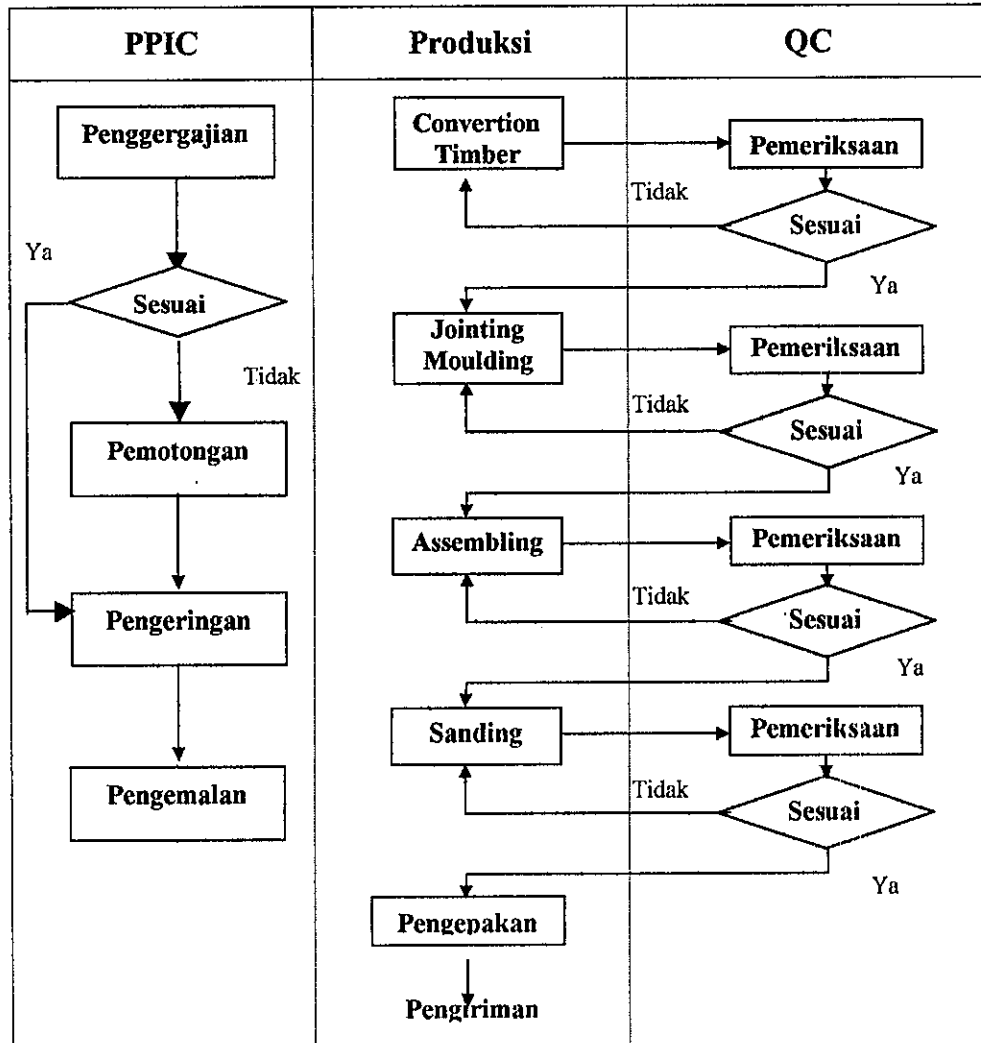
Dari pesanan yang telah disepakati, kemudian dilakukan penghitungan total kebutuhan bahan baku untuk setiap jenis furniture yang akan dibuat. Berdasarkan total kebutuhan untuk memenuhi produk pesanan, bagian pembelian melakukan pencarian dan pembelian kayu log dan membawanya ke perusahaan penggergajian (saw mill) untuk dilakukan pemotongan sesuai ukuran-ukuran yang telah ditentukan, hasil penggergajian ini kemudian dibawa ke pabrik Karangjati.

4.1.2.2 Proses Produksi Unit Karangjati

Selama ini CV. Citra Jepara menerima setiap pesanan terdiri dari beberapa jenis furniture dengan waktu penyerahan yang relatif bersamaan. Untuk menepati jadwal penyerahannya maka dalam proses

produksinya dilakukan bersama-sama setiap barang yang terdiri dari beberapa komponen.

Gbr 4.2 Diagram Alur Proses Produksi



Sumber : CV Citra Jepara, 1996

4.1.3 Kebijakan Bidang SDM

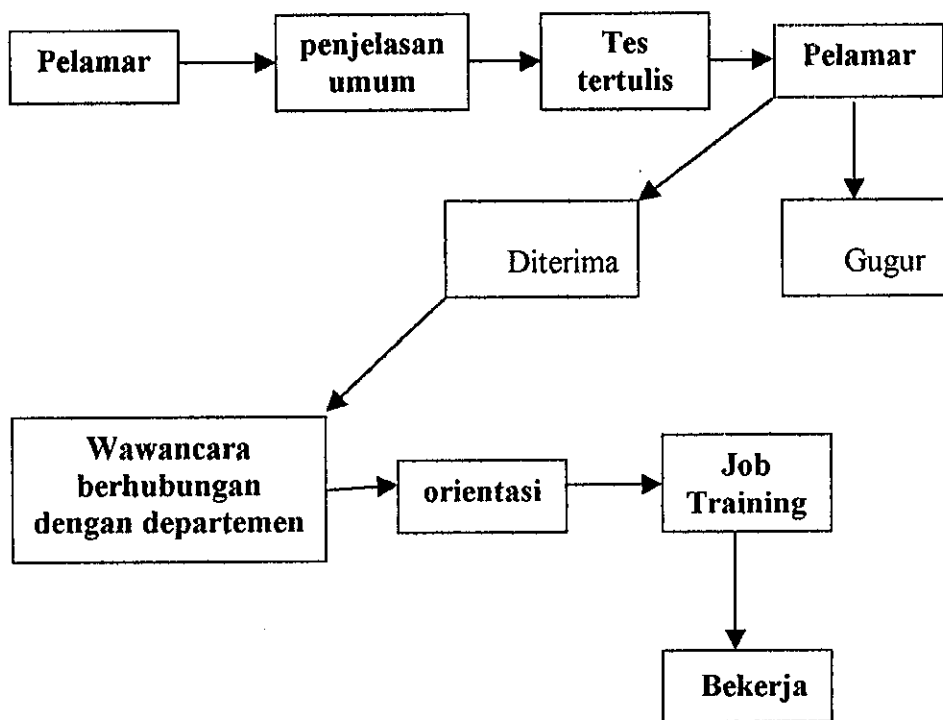
a. Persyaratan dan Prosedur Penerimaan Karyawan Produksi

Penerimaan karyawan bagian produksi ada 2 sumber yaitu : internal dan eksternal.

Sumber calon internal :

Bertujuan agar terikat sesuai dengan prestasi, latar belakang pendidikan, lama kerja dan kemampuan mereka dihargai. Mereka di tempatkan pada jenjang yang lebih baik dan lebih besar tanggung jawabnya.

Gbr 4.3 Diagram Proses Rekrutmen



Sumber : diolah untuk tesis ini

Berdasarkan gambar 4.3 di atas dijelaskan bahwa rekrutmen karyawan baru dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu :

1. Penerimaan lamaran kerja.
2. Penjelasan tentang tahapan test seleksi calon karyawan.
3. Test seleksi.

4. Pengumuman penerimaan.
5. Wawancara.
6. Orientasi pekerjaan.
7. Pelatihan Pekerjaan.

b. Prosedur Penilaian Hasil Kerja

Tujuan penilaian hasil kerja/prestasi kerja adalah :

- Sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji
- Sebagai umpan balik antara yang diharapkan dari atasannya dengan prestasi sementara yang dicapai
- Memperbaiki defisiensi yang dapat diketahui, bersama-sama antara atasan dan bawahan.

Penilaian prestasi kerja terhadap karyawan oleh perusahaan Citra Jepara dilaksanakan setiap tahun sekali dan hasilnya diberikan sebelum pembagian Bonus Tahunan (jumlahnya setiap karyawan berbeda, sesuai dengan prestasi kerjanya) dan Tunjangan Hari Raya. Dengan konsep tabel yang ada, manager personalia mendapatkan masukan dari para leader dan supervisor di lapangan mengenai kondite, hasil kerja karyawan, kualitas kerja, dapat diandalkan tidaknya karyawan yang dinilai, sikap terhadap perusahaan dan sesama karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan mengetahui pasti prestasi kerjanya selama satu tahun secara obyektif dan transparan.

Berikut ini adalah tabel penilan prestasi kerja :

Tabel 4.1
Tabel Proses Penilaian

FAKTOR PRESTASI	TINGKATAN PRESTASI				
	TIDAK MEMUASKAN Benar T.M., tidak memenuhi persyaratanh kerja	SEDANG Kadang tdk memenuhi persyaratan kerja	BAIK Penuhi persyaratan dasar untuk dipertahankan	ISTIMEW A Melebihi persyaratan dasar	LUAR BIASA Sangat Istimewa secara konsisten
KUALITAS KERJA Akurasi , ketelitian, ketrampilan, presentasi penyimpangan	Selalu tidak memuaskan	Kadang-2 tidak memuaskan	Selalu memuaskan	Kadang-2 luar biasa	Selalu luar biasa
KUANTITAS KERJA Output, kontribusi penyelesaian kerja ekstra, ketepatan waktu pelaporan	Selalu di bawah persyaratan	Sering di bawah persyaratan	Biasanya memenuhi persyaratan	Seringkali melebihi persyaratan	Selalu melebihi persyaratan
KONSERVASI Pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan kerja	Selalu tidak melakukan hal positif	Kadang diperlukan peringatan	Biasanya telah melakukan	Seringkali melakukan	Selaku melakukan dan inovatif
DAPAT TIDAKNYA DIANDALKAN Mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan	Selalu . butuh pengawasan	Kadang perlukan tindak lanjut	Biasanya dapat diandalkan	Hanya sedikit pengawasan	Sepenuhnya bias dipercaya
SIKAP Sikap terhadap perusahaan, karyawan lain & sikap pada pekerjaan serta kerja sama	Jarang kerja sama/membantu karyawan	Sering tidak kooperatif/mengkritik orang	Biasanya kooperatif	Antusias kerja ada & kooperatif baik.	Selalu antusias jadi contoh karyawan lain

Komentar Tambahan :

Penilai, Nama/ TT.

Sumber: CV Citra Jepara, 1997

c. Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja pada CV. Citra Jepara dilakukan kepada seluruh karyawan baik pada tingkat operator sampai dengan manajer. Pelatihan diadakan dengan kerja sama PIKA beserta ASMINDO sebagai asosiasi industri

mebel. Pelatihan mulai tahun 1999 diadakan secara lebih intensif guna mengantisipasi perubahan pasar global yang menuntut kualitas produksi yang baik serta manajemen yang baik. Berikut ini jadwal pelatihan yang sudah dilaksanakan:

Tabel 4.2
Daftar Pelatihan Karyawan
Tahun 1999 –2000

Tanggal	Materi	Jumlah
18 – 20 Juni 1999	Timber Conversion	20
05 – 08 Juli 1999	Assembling	14
28 – 30 Agustus 1999	Assembling	22
14 – 17 September 1999	ISO	3
23 – 26 Nopember 1999	Maintenance	3
15 – 18 Februari 2000	QC &Packaging	5
20 – 21 Juli 2000	Saw Mill&Jig Mall	2
15 – 17 September 2000	Quality Control	8
16 – 19 Oktober 2000	Quality Control	8
02 – 04 Desember 2000	JointingMoulding	10

Sumber : CV. Citra Jepara

Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sejak tahun 1999 perusahaan selalu konsisten untuk meningkatkan kemampuan pegawainya terutama pada bagian timber conversion, assembling, Quality control, saw mill& jig mall, jointing moulding yang sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu peningkatan kualitas, peningkatan kuantitas dan penurunan kesalahan-kesalahan dalam proses di bidang yang penting dengan mengadakan pelatihan-pelatihan yang tepat dan terarah. Dengan bertambahnya kemampuan diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat dan diharapkan juga pada akhirnya efisiensi dan produktivitas perusahaan akan meningkat.

4.2 Deskripsi Pelaksanaan Penelitian

Analisis data yang akan dibahas pada bab ini diperoleh dari 30 responden yang merupakan tenaga kerja pada bagian produksi Citra Jepara yang telah mendapatkan pelatihan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dengan mempergunakan kuesioner. Penelitian ini dilaksanakan selama 30 hari yang dilakukan di luar jam kerja responden.

4.3 Deskripsi Identitas Responden

Identitas responden pada penelitian ini meliputi : jenis kelamin, umur, status perkawinan, dan tingkat pendidikan formal.

Tabel 4.3

Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin th 2001

	JENIS KELAMIN	JUMLAH	PROSENTASE
1	LAKI—LAKI	30	100 %
2	PEREMPUAN	0	0
	JUMLAH	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.3 terlihat bahwa dari seluruh responden terdiri dari laki-laki semua. Hal ini dikarenakan untuk sementara perusahaan belum begitu memerlukan tenaga kerja perempuan yang perlu dilatih. Selain itu, bahwa untuk bagian produksi lebih memerlukan tenaga, *skill*, dan obyek yang berat, sehingga pada bagian ini didominasi oleh tenaga kerja laki-laki.

Tabel 4.4
Jumlah Responden Menurut Umur tahun 2001

	USIA	JUMLAH	PROSENTASE
1	20 TH – 26 TH	10	33,33 %
2	27 TH – 33 TH	15	50 %
3	34 TH – 45 TH	5	16,67 %
	JUMLAH	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.4 terlihat bahwa dari seluruh responden yang paling banyak berusia antara 27 – 33 tahun, yaitu berjumlah 15 orang atau 50 %. Hal ini disebabkan karena pada usia tersebut tenaga kerja merupakan masa yang produktif. Sedangkan yang paling sedikit berusia antara 34 – 45 tahun berjumlah 5 orang atau 16,67 %.

Tabel 4.5
Status Perkawinan

	STATUS	JUMLAH	PROSENTASE
1	BELUM MENIKAH	4	13,33 %
2	MENIKAH	26	86,67 %
	JUMLAH	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa status karyawan sebagian besar sudah menikah sebanyak 26 orang atau 86,67 % dan yang belum menikah sebanyak 4 orang atau 13,33 %. Hal ini karena pertimbangan bahwa karyawan yang sudah menikah kebanyakan tekun dalam bekerja sehingga diharapkan dapat membantu dalam kontinuitas kerjanya.

Tabel 4.6
Tingkat Pendidikan Formal

	PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	STM	18	60 %
2	SMA	5	16,67 %
2	AKADEMI	5	16,67 %
3	UNIVERSITAS	2	6,66 %
	JUMLAH	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Dijelaskan pada tabel 4.6, bahwa dari 30 responden yang paling banyak adalah tenaga kerja dengan pendidikan STM (Sekolah Teknik Menengah) yaitu 18 orang atau 60 %. Hal ini karena pendidikan STM lebih siap diterjunkan ke bagian produksi yang tentunya berkaitan dengan mesin.

4.4 Pengujian Hubungan antar Variabel

Berdasarkan pengujian dengan menggunakan metode analisa regresi pada dua variabel motivasi dan pelatihan kerja dengan prestasi kerja menunjukkan hasil sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y &= 2,343 + 0,343 X_1 + 0,277X_2 + 0,521X_3 \\
 t \text{ hitung} &= \quad (2,936) \quad (2,514) \quad (4,505) \\
 t \text{ tabel} &= \quad (2,056) \quad (2,056) \quad (2,056) \\
 F \text{ hitung} &= 49,755 \\
 F \text{ tabel} &= 3,34 \\
 R^2 &= 0,852 \\
 DW &= 2,027
 \end{aligned}$$

Berdasarkan angka-angka hasil perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

A. Pengujian t – test

Untuk melihat korelasi antar variabel secara individual dengan tingkat kepercayaan 95 % ($\alpha = 5\%$) dan Df = 26 t tabel diketahui sebesar 2,056

1. t test pada Variabel Motivasi (X1)

Perhitungan t test menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja menunjukkan angka 2,936 angka ini lebih besar dari t tabel sebesar 2,056. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel prestasi kerja.

2. t test pada Variabel Pelatihan Kerja (X2)

Perhitungan t test menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja menunjukkan angka 2,514 angka ini lebih besar dari t tabel sebesar 2,056. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel prestasi kerja.

3. t test pada Variabel Kondisi Lingkungan Kerja (X3)

Perhitungan t test menunjukkan bahwa variabel kondisi lingkungan kerja menunjukkan angka 4,505 angka ini lebih besar dari t tabel sebesar 2,056. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat

disimpulkan bahwa variabel kondisi lingkungan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel prestasi kerja.

B. Pengujian dengan F Test semua variabel secara simultan

Perhitungan F test dilakukan untuk melihat pengaruh antar variabel secara bersama-sama (simultan). Perhitungan ini mengacu pada derajat kepercayaan sebesar 95% ($\alpha = 5\%$) dengan F tabel yang menunjukkan angka sebesar 3,34 sedangkan berdasarkan hasil perhitungan didapatkan hasil F hitung sebesar 49,755. Berdasarkan angka-angka tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel motivasi, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan dengan variabel prestasi kerja.

C. Pengujian dengan menggunakan Koefisien Determinasi

Guna melihat seberapa besar variabel motivasi, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan kerja dapat menjelaskan prestasi kerja digunakan Koefisien Determinasi yang dilihat dari besarnya perhitungan R^2 . Berdasarkan perhitungan di atas dihasilkan angka sebesar 0.852 yang berarti bahwa variabel motivasi, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan kerja dapat menjelaskan variabel prestasi kerja sebesar 85,2%, sedangkan sisanya sebesar 14,8 % dijelaskan oleh variabel yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

D. Pengujian terhadap asumsi-asumsi klasik

Hasil regresi tersebut di atas, perlu diuji atau dideteksi dari kemungkinan adanya indikator penyimpangan asumsi klasik yaitu multicollinearity, heteroscedasticity dan autocorrelation.

1. *Multicollinearity*

Berdasarkan perhitungan di atas hasil regresi pada penelitian ini tidak terdapat indikasi adanya penyimpangan multicollinearity. Hal tersebut terlihat sebagai berikut :

- Variabel Motivasi, Pelatihan Kerja dan Kondisi Lingkungan Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel Y, dengan pengaruh Motivasi dengan Prestasi Kerja sebesar 81,3 persen. Pelatihan Kerja dengan Prestasi Kerja sebesar 71,7 persen dan Kondisi Lingkungan Kerja dengan Prestasi Kerja sebesar 84,4 persen. Berdasarkan angka korelasi matrix di atas (lihat lampiran) tidak terdapat indikasi multicollinearity.
- Harga R^2 relatif tinggi yaitu 85,2 persen dan semua variabel penelitian (X_1 , X_2 , X_3) Positif dan Signifikan mempengaruhi Y.

2. *Heteroscedasticity*

Hasil regresi tidak terdapat indikasi penyimpangan heteroscedasticity, hal ini terbukti dari angka F statistic (1,920) yang lebih kecil dari F tabel (3, 34) (lihat lampiran).

3. Autocorelation

Hasil regresi di atas disimpulkan tidak terdapat indikasi autocorelation. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Durbin Watson Test dengan $\alpha = 5\%$ dan $N = 30$ menghasilkan angka $DW = 2,027$

Harga DW tabel : dL (Batas Luar) = 1,21

dU (Batas Dalam) = 1,65

hal ini terlihat dari posisi DW sebagai berikut :

Rejected Ho	Zona Indikasi	Accepted Ho	Zona Indikasi	Rejected Ho		
+	Autocorelation	-	Autocorelation	+Autocorelation		
Autocorelation		Autocorelation				
0	1,21	1,65	2,027	2,35	2,79	4

E. Analisa Koefisien Parsial (r^2)

Analisa Koefisien Parsial dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh atau korelasi antara masing-masing variabel dependen dengan variabel independen dengan menganggap variabel yang lainnya tetap. Berdasarkan hasil perhitungan regresi dapat dilihat hasil sebagai berikut :

1. Variabel Motivasi.

Koefisien Parsial antara motivasi dengan prestasi kerja dengan variabel yang lain tetap didapatkan angka sebesar 0,222 artinya bahwa variabel motivasi akan mempengaruhi prestasi kerja sebesar 22,2 %.

2. *Variabel Pelatihan*

Koefisien Parsial antara Pelatihan Kerja dengan Prestasi Kerja dengan variabel yang lain tetap didapatkan angka sebesar 0,190 artinya bahwa variabel pelatihan akan mempengaruhi prestasi kerja sebesar 19,00 %.

3. *Variabel Kondisi Lingkungan Kerja*

Koefisien Parsial antara Kondisi Lingkungan Kerja dengan Prestasi Kerja dengan variabel yang lain tetap didapatkan angka sebesar 0,340 artinya bahwa variabel kondisi lingkungan akan mempengaruhi prestasi kerja sebesar 34,00 %.

F. Analisis Validitas dan Reliabilitas

Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa nilai alpha dari keseluruhan item adalah 0,8504 yaitu lebih besar dari 0,6 dengan melihat nilai F sebesar 4,4423 dengan probabilitas 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini adalah Valid dan Reliabel untuk digunakan.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Variabel Motivasi

Berdasarkan perhitungan di atas variabel motivasi sangat mempengaruhi prestasi kerja. Dalam telaah pustaka di atas telah banyak

dijelaskan bahwa motivasi kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja. Sebagian besar karyawan berpendapat bahwa mereka akan dapat bekerja dengan baik apabila ada faktor-faktor yang dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja dengan baik. CV. Citra Jepara sebagai perusahaan menyadari hal tersebut. Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, 2 tahun terakhir ini perusahaan berusaha mendorong motivasi kerja dengan perbaikan pemberian insentif-insentif kepada karyawan baik yang berupa finansial maupun non finansial. Insentif yang berupa finansial diberikan kepada karyawan dengan melalui kerja lembur dan pembagian jasa produksi pada tiap akhir tahun. Tujuan hal tersebut adalah agar para karyawan dapat mempunyai peluang untuk menambah penghasilannya dengan meningkatkan produktifitasnya. Sedangkan insentif non finansial diberikan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk selalu mengembangkan diri dengan mengikuti workshop – workshop baik di dalam maupun di luar perusahaan di dalam negeri, selain itu perusahaan juga melakukan pemilihan karyawan teladan tiap akhir tahun. serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan tersebut dengan melakukan penilaian terhadap prestasi kerjanya. Walaupun semua yang dilakukan perusahaan belum sepenuhnya mampu mendorong seluruh karyawan untuk termotivasi dalam bekerja namun setidaknya karyawan memberikan tanggapan yang positif terhadap kesempatan-kesempatan yang diberikan perusahaan. Jawaban dari responden tentang motivasi kerja dapat digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi

No	Katagori	Jumlah	Persentase
1	Sangat Tinggi	22	73,34
2	Tinggi	8	26.66
3	Rendah	0	0
4	Sangat Rendah	0	0

Sumber : Data primer diolah

Keterangan Kategori Jawaban sebagai berikut :

Sangat Tinggi skor : 19,5 - 24
Tinggi Skor : 15 - 19,49
Rendah : 10,5 - 14,99
Sangat Rendah : 6 - 10,49

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat disimpulkan bahwa semua responden mempunyai motivasi kerja yang baik, dengan adanya motivasi kerja yang baik ini diharapkan dapat memberikan prestasi kerja yang baik pula.

4.5.2 Variabel Pelatihan Kerja

Pada penjelasan di atas sudah terbukti bahwa pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap prestasi kerja . Hal ini dibuktikan dengan perhitungan statistik yang menunjukkan angka yang sangat signifikan. Dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan, CV Citra Jepara selalu berusaha untuk memberikan pelatihan-pelatihan, baik pelatihan dalam rangka pembinaan etos kerja maupun ketrampilan kerja.

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan disambut dengan baik, mereka sadar bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja diperlukan

pelatihan-pelatihan, mereka berpendapat bahwa selama 2 tahun terakhir ini perusahaan sudah cukup baik memberikan pelatihan dari segi kuantitas maupun materi yang diberikan. Karyawan juga berpendapat setelah diberikan pelatihan mereka merasa memperoleh peningkatan keahlian yang dapat mendukung pekerjaan mereka, dengan adanya produktifitas yang lebih tinggi mereka berharap untuk dapat memperoleh penghasilan yang lebih baik. Pendapat karyawan ini dapat digambarkan dengan tabel berikut :

Tabel 4.8
Rekapitulasi Jawaban Variabel Pelatihan Kerja

No	Katagori	Jumlah	Persentase
1	Sangat Baik	22	73,34
2	Baik	8	26,66
3	Kurang Baik	0	0
4	Tidak Baik	0	0

Sumber : Data primer diolah

Keterangan Kategori Jawaban sebagai berikut :

- Sangat Baik skor : 19,5 - 24
- Baik Skor : 15 - 19,49
- Kurang Baik skor : 10,5 - 14,99
- Tidak baik skor : 6 - 10,49

Tabel 4.8 di atas menggambarkan bahwa pelatihan kerja yang diadakan oleh perusahaan ditanggapi positif oleh semua karyawan dan mereka merasakan manfaat dari adanya pelatihan tersebut

4.5.3 Variabel Kondisi Lingkungan Kerja

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dibuktikan bahwa variabel kondisi lingkungan akan sangat mempengaruhi prestasi kerja. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan iklim kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Hal-hal yang sudah dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan penggantian-penggantian peralatan produksi, penambahan alat-alat keselamatan kerja, melakukan perluasan area produksi serta dengan melakukan renovasi-renovasi ruangan produksi yang sudah ada. Di samping itu untuk membina hubungan kerja dan keakraban antar karyawan perusahaan juga berusaha untuk membuat acara-acara keakraban seperti arisan karyawan, piknik dan perayaan ulang tahun perusahaan. Dengan adanya usaha tersebut karyawan memberikan tanggapan yang sangat positif, hal ini terlihat dari tabel berikut :

Tabel 4.9
Rekapitulasi Jawaban Variabel Kondisi Lingkungan Kerja

No	Katagori	Jumlah	Persentase
1	Sangat Baik	23	76,66
2	Baik	6	20
3	Kurang Baik	1	3,33
4	Tidak Baik	0	0

Sumber : Data primer diolah

Keterangan Kategori Jawaban sebagai berikut :

Sangat Baik skor : 9,75 -12
Baik Skor : 7,50 - 9,74
Kurang baik : 5,25 - 7,49

Tidak baik : 3 - 5,24

Berdasarkan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar (76,66 %) responden menilai bahwa kondisi lingkungan kerja sudah sangat baik dan mendukung kerja yang lebih produktif.

4.5.4 Variabel Prestasi Kerja

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dibuktikan bahwa variabel prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh variabel motivasi, pelatihan kerja dan kondisi lingkungan. Kondisi ini sangat relevan dengan kondisi yang ada sekarang di mana perusahaan dewasa ini sedang giat memacu prestasi kerja karyawannya dengan meningkatkan insentif, memberikan pelatihan-pelatihan serta dengan memberikan peralatan dan perbaikan hubungan kerja pada karyawannya. Peningkatan prestasi kerja ini juga disadari oleh karyawannya, hal ini terbukti dengan jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.10
Rekapitulasi Jawaban Variabel Prestasi Kerja

No	Katagori	Jumlah	Persentase
1	Sangat Baik	16	53,34
2	Baik	14	46,66
3	Kurang Baik	0	0
4	Tidak Baik	0	0

Sumber : Data primer diolah

Keterangan Kategori Jawaban sebagai berikut :

Sangat Baik skor : 19,5 - 24

Baik Skor : 15 - 19,49

Kurang baik : 10,5 - 14,99

Tidak baik : 6 - 10,49

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan, hal ini disebabkan antara lain karena mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan ketrampilan kerja yang lebih baik.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Hipotesis

5.1.1 Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

H 1: Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

CV Citra Jepara menyadari akan pentingnya motivasi oleh karena perusahaan senantiasa berusaha agar motivasi para karyawannya tetap tinggi dengan memberikan berbagai kompensasi yang menarik. Hal itu telah terbukti secara empiris di dalam penelitian ini, yaitu ditandai dengan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dengan *t hitung* 2,936 dan *probabilitas* 0.0068, yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi akan semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

5.1.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja

H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan.

Pelatihan ketrampilan karyawan yang terus digalakkan semenjak tahun 1999-2000 memberikan dampak yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil perhitungan statistik yang menunjukkan *t hitung sebesar* 2,514 dan *probabilitas sebesar* 0,018. Angka tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif

dan signifikan antar kedua variabel, selain itu juga dibuktikan dengan adanya penurunan jumlah claim/ kerusakan produk yang sampai pembeli, yaitu pada tahun 1999 jumlah claim menjadi Rp.12.299.000,- (dua belas juta dua ratus sembilan puluh sembilan ribu rupiah). Dan pada sepanjang tahun 2000, perusahaan dan karyawan Citra Jepara meraih prestasi yang sangat baik dengan tidak adanya claim apapun dari pembeli Luar Negeri, atas barang pesanan yang telah dikirim.

5.1.3 Pengaruh Kondisi Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja

H 3: Ada pengaruh positif antara kondisi lingkungan kerja perusahaan terhadap prestasi kerja.

Pengadaan peralatan/ mesin produksi baru, perluasan pabrik, renovasi pabrik dan pembenahan lay out mesin produksi dan memanfaatkan sepenuhnya peralatan/ mesin yang ada serta perbaikan terus-menerus metode kerja/ desain proses produksi serta pencarian penempatan karyawan pada tempat/ pekerjaan yang tepat ternyata ditanggapi positif oleh karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *t hitung sebesar 4,505* yang menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut di atas yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja akan semakin baik pula prestasi kerjanya.

5.2 Kesimpulan Permasalahan Penelitian

Permasalahan penelitian yang ingin mengetahui bagaimana bentuk dan hubungan dari variabel-variabel penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ketiga variabel independen Motivasi, Pelatihan dan Kondisi Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan mempengaruhi variabel dependen prestasi kerja, dengan F hitung sebesar 49,755.
2. Ketiga variabel secara bersama-sama mempengaruhi prestasi kerja sebesar 85,20 % dari keseluruhan variabel lain yang mungkin mempengaruhi.
3. Secara parsial (r^2) variabel kondisi lingkungan kerja mempunyai angka koefisien yang paling besar (34,00%), sedangkan variabel pelatihan mempunyai koefisien yang paling kecil (19,00%).

5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini membuktikan teori-teori yang terdahulu yang menggambarkan pengaruh antara variabel-variabel motivasi, pelatihan dan kondisi lingkungan kerja terhadap prestasi kerja. Penelitian ini juga membuktikan bahwa teori-teori tersebut juga bisa diaplikasikan terhadap pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia secara luas khususnya pada CV. Citra Jepara sebagai sebuah industri skala menengah. besar.

5.4 Implikasi Kebijakan Manajemen

1. Perbaiki fasilitas dengan menambahkan peralatan baru serta pemeliharaan lingkungan kerja (kebersihan dan kenyamanan kerja) mutlak diperlukan. Dengan peningkatan tersebut, produktivitas dapat lebih ditingkatkan serta kesalahan kerja dapat ditekan seminimal mungkin sehingga prestasi kerja karyawan terus meningkat.
2. Perhatian terhadap pemberian motivasi kerja lebih ditingkatkan dengan melakukan peningkatan kompensasi kerja lembur, peningkatan jaminan sosial terhadap keluarganya, pemberian insentif pada setiap kontainer yang telah berangkat (stuffing), kegiatan-kegiatan di luar jam kerja dan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan sehingga karyawan dapat lebih berprestasi dalam bekerja.
3. Dalam rangka meningkatkan ketrampilan dan mengurangi kesalahan maka sebaiknya pelatihan kerja terus selalu dijadwalkan dan lebih ditingkatkan lagi bukan hanya bagian paling penting tetapi juga bagi seluruh jenjang manajemen, dengan mengundang konsultan yang berkompeten di bidang industri mebel misal PIKA, ASMINDO sehingga kebutuhan pelatihan dapat teridentifikasi dengan tepat. Kerjasama dengan suatu Universitas di Belanda dengan mengirimkan mahasiswa melakukan penelitian di perusahaan sangat bermanfaat juga implikasinya bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan, mendapatkan masukan-masukan teknikal yang baik dan benar, bagi

karyawan mendapatkan wawasan baru, etos kerja yang lain, pembelajaran bahasa lebih intens.

4. Sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan hendaknya pimpinan memberikan kesempatan para manager perusahaan melihat pameran furniture skala internasional semacam SPOGA di Jerman, di Singapore, untuk mencari perbandingan hasil produksi, terutama pada design dan kualitas sehingga tidak tertinggal dengan industri yang telah besar dan tetap dapat bersaing di pasar internasional.

5.5 Keterbatasan

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada CV. Citra Jepara saja dan hanya terbatas pada karyawan bagian produksi sehingga hasilnya tidak bisa untuk menggeneralisasi untuk perusahaan-perusahaan lain.
2. Variabel yang diteliti sangat terbatas sehingga masih banyak kemungkinan pengaruh dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Fokus penelitian mendatang hendaknya lebih diperluas dengan variabel-variabel yang lain termasuk penggunaan variabel-variabel antara sebelum prestasi kerja. Sedangkan fokus penelitian sebaiknya yang diteliti lebih dari satu perusahaan sehingga aplikasi dari manajemen sumberdaya

manusianya dapat diperbandingkan sehingga dapat diberi suatu kesimpulan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Bandung.
- Alain Mitrani, et al , 1995, **Competency Based Human Resource Management**, Kogan Page Lmted, london.
- Amrine, Harold T, et al, **Manufacturing Organization and Management**, 1982, Prentice Hall, Inc.
- Bedjo Siswanto, 1989, **Manajemen Tenaga Kerja**. Bandung: Sinar Baru..
- Dessler, Garry, 1994, **Human Resource Management**, Englewood Clift Prentice Hall
- Donoghue, Pauline, 1994, **Managing The Human Resource**, Prentice Hall International England.
- Drucker, Peter F, 1989, **Managing for Results**, Erlangga.
- Gaspersz, Vincent, 2000, **Manajemen Produktivitas Total**, Gramedia.
- Gibson, Ivancevich Donnelly, 1996, **Organisasi jilid 2**, Erlangga.
- Hadari Nawawi, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, UGM Press,
- Henry Simamora, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, STIE YKPN.
- Herzberg, Frederick, 1959, **The Motivation to work**, New York.
- Kisdarto Atmosoeparto, ,2000, **Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- **Menuju SDM Berdaya**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Marshall, Edward M. 1996, **Transformating the way we work**, 1996, library of CC.
- Masri Singarimbun, 1991. **Metode Penelitian Survey**, LP3ES Jakarta
- Mauled Mulyono, SE, 1993, **Penerapan Produktivitas dalam Organisasi**, 1993, UI, Jakarta

Mc Kenna, Eugene & Beech, Nic, 1995, **The Essence of Human Resource Management**, Prentice Hall Int.(UK).

Miftah Thoha, 1990, **Kepemimpinan Dalam Manajemen**, Rajawali press, Jakarta

....., 1990, **Perilaku Organisasi**, Rajawali, Jakarta.

Moh, Nazir., 1998, **Metode Penelitian**, Ghalia, Jakarta Indonesia.

Morgan, Michael, 1996, **Creating Workforce Innovation**, Gramedia, Jakarta.

Robins, Stephens P. 1993, **Organizational Behavior**. Englewood Clift: Prentice Hall Inc.

Soeratno, 1993, **Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis**, Yogyakarta

Solita Sarwono, .1993 **Sumber Daya Manusia Kunci sukses Organisasi** . Jakarta.

Steer Richard, M, 1985, **Efektifitas Organisasi**., Erlangga, Jakarta.

Sukanto Reksomadiprodjo, et al, 2000, **Organisasi Perusahaan**, BPFE, Yogyakarta

Werther, William B. Jr. 1996, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, Inc.

Winardi, 1989, **Perilaku Organisasi**, Tarsito, Bandung .