

**PENGARUH KEYAKINAN DIRI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR  
VETERINER (BBVET) WATES YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

Qomarudin Aziz

10408141034

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN - JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014**

**PENGARUH KEYAKINAN DIRI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR  
VETERINER (BBVET) WATES YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

Qomarudin Aziz

10408141034

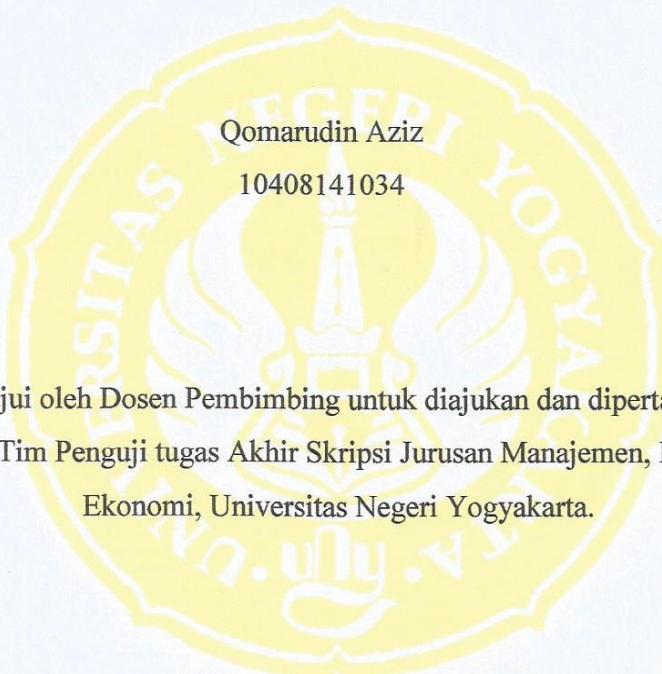
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN - JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul

### PENGARUH KEYAKINAN DIRI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR VETERINER (BBVET) WATES YOGYAKARTA

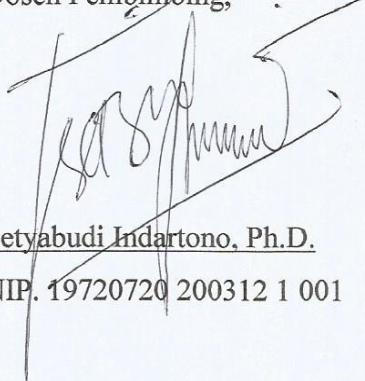
Oleh:



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan di  
depan Tim Pengaji tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas  
Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 8 September 2014

Dosen Pembimbing,

  
Setyabudi Indartono, Ph.D.  
NIP. 19720720 200312 1 001

## **HALAMAN PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Qomarudin Aziz  
NIM : 10408141034  
Program Studi : Manajemen  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEYAKINAN DIRI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR VETERINER (BBVET) WATES YOGYAKARTA

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 8 September 2014

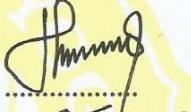
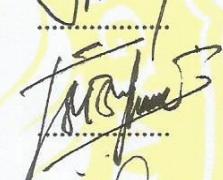
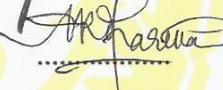
Yang menyatakan,

Qomarudin Aziz  
NIM. 10408141034

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "PENGARUH KEYAKINAN DIRI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR VETERINER (BBVET) WATES YOGYAKARTA" yang disusun oleh Qomarudin Aziz, dengan NIM 10408141034 ini telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji pada tanggal 19 Sepetember 2014 dan telah dinyatakan lulus.

### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
M. Lies Endarwati, MSi.	Ketua Pengaji		25 - 09 - 2014
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Sekretaris		25 - 09 - 2014
Arum Darmawati, MM.	Pengaji Utama		25 - 09 - 2014

Yogyakarta, 18 Oktober 2014

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



NIP. 19550328 198303 1 002/

## MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Man Jadda Wajada, siapa yang bersungguh sungguh,  
ia akan berhasil*

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya  
kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.”

(QS Al-Ankabut 29 : 6)

“Barangsiapa bertakwa pada Allah, maka Allah memberikan jalan  
keluar kepadanya dan memberi rezeki dari arah yang tidak  
disangka-sangka. Barangsiapa yang bertaqwa pada Allah, maka  
Allah jadikan urusannya menjadi mudah. Barangsiapa yang  
bertaqwa pada Allah akan dihapuskan dosa-dosanya dan  
mendapatkan pahala yang agung”

(QS. Ath-Thalaq: 2, 3, 4)

Menuntut ilmu adalah ibadah

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua ku tercinta, Bapak Suparlan Amd, dan Ibu Sri Kasmini SPd.  
yang telah memberikan seluruh doa, dorongan, dan kasih sayangnya  
menghantarkan ku sampai jenjang ini.
2. Kakak-kakak ku tersayang, K. Yuni Lestari Amd, Rochmadi SSiT., dan  
Silawati SPd. Si, yang telah memberikan dorongan moral dan spiritual dalam  
menyelesaikan studi.

**PENGARUH KEYAKINAN DIRI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR  
VETERINER (BBVET) WATES YOGYAKARTA**

**ABSTRAK**

**Oleh: Qomarudin Aziz  
NIM: 10408141034**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh keyakinan diri terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. (2) Pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. (3) Pengaruh keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *survey*, di mana instrumen penelitian ini berupa kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta sebanyak 120 karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan cara *Simple Random Sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 115. Alat ukur terbukti valid dan reliabel untuk instrumen penelitian. Analisis regresi berganda digunakan untuk uji hipotesis penelitian ini.

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) keyakinan diri berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta sebesar ( $\beta$ ) 0,157 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,019$ ), dengan  $\Delta R^2$  keyakinan diri terhadap motivasi kerja sebesar 0,015\*. (2) Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta ( $\beta$ ) 0,178 (\*\* $p<0.01$ ;  $p=0,008$ ), dengan  $\Delta R^2$  pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja sebesar 0,019\*\*. (3) keyakinan diri ( $\beta$ ) 0,143 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,028$ ) dan pengembangan karyawan ( $\beta$ ) 0,166 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,012$ ) secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta, dengan  $\Delta R^2$  keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta adalah sebesar 0,031\*\*.

Kata kunci: Keyakinan Diri, Pengembangan Karyawan, Motivasi Kerja Karyawan.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Keyakinan Diri dan Pengembangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Balai besar Veteriner Wates Yogyakarta”.

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. M. Lies Endarwati, MSi., selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan.
5. Setyabudi Indartono, Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Arum Darmawati, M.M., dan M. Lies Endarwati, MSi. selaku narasumber dan ketua penguji yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.
7. Segenap dosen dan karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
8. Kedua orang tua, kakak, dan keluarga tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi.
9. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2010 Universitas Negeri Yogyakarta.
10. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi, dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 8 September 2014

Penulis,

Qomarudin Aziz

## DAFTAR ISI

Abstrak.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
DAftar Gambar.....	xiv
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Perumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II.....</b>	<b>13</b>
<b>KAJIAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
A. Landasan Teori.....	13
1. Motivasi Karyawan .....	13
2. Keyakinan Diri.....	20
3. Pengembangan Karyawan.....	28
B. Penelitian yang Relevan .....	34
C. Kerangka Berpikir .....	36
D. Paradigma Penelitian.....	39
E. Hipotesis Penelitian .....	40
<b>BAB III.....</b>	<b>41</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Desain Penelitian.....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	41

C. Definisi Operasional.....	41
D. Populasi dan Sampel .....	43
E. Instrumen Penelitian .....	44
F. Uji Instrumen .....	46
1. Uji Validitas .....	46
2. Uji Reliabilitas .....	51
G. Teknik Pengumpulan Data.....	53
H. Teknik Analisis Data.....	54
I. Uji Hipotesis .....	56
<b>BAB IV.....</b>	<b>59</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	59
B. Hasil Penelitian .....	64
1. Hasil Uji Prasyarat Analisis .....	64
2. Hasil Analisis Deskriptif.....	66
3. Pengujian Hipotesis.....	72
C. Pembahasan .....	75
<b>BAB V.....</b>	<b>80</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
A. Kesimpulan .....	80
B. Saran.....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>92</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Faktor-faktor motivasi kerja karyawan BBVet Wates Yogyakarta .....	6
Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	45
Tabel 3. <i>Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Correlations</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> .....	50
Tabel 4. <i>Average Variance Extracted, Square Correlation</i> dan <i>Dicsriminant Validity</i> .....	51
Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 6. Hasil Uji Linieritas.....	65
Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas .....	66
Tabel 8. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel 9. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan terakhir. ....	67
Tabel 10. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	68
Tabel 11. Karakteristik Responden berdasarkan Umur .....	68
Tabel 12. Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan.....	69
Tabel 13. Kategorisasi Variabel Keyakinan Diri .....	70
Tabel 14. Kategorisasi Variabel Pengembangan Karyawan.....	71
Tabel 15. Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja Karyawan .....	72
Tabel 16. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.....	73
Tabel 17. Ringkasan Hasil Hipotesis .....	75

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas.....	93
2. Kuesioner Penelitian .....	96
3. Data Validitas dan Reliabilitas.....	99
4. Hasil Uji Validitas Instrumen .....	101
5. Data Penelitian .....	103
6. Hasil Karakteristik Responden.....	106
7. Hasil Uji Validitas Instrumen .....	109
8. Hasil Uji Karakteristik Responden .....	110
9. Rumus Perhitungan Kategorisasi .....	111
10. Hasil Uji Kategorisasi .....	113
11. Hasil Uji Deskriptif.....	114
12. Hasil Uji Normalitas .....	114
13. Hasil Uji Linieritas.....	115
14. Hasil Uji Multikolinieritas .....	115
15. Hasil Uji Regresi.....	116
16. Hasil Uji Korelasi <i>Product Moment</i> , Langkah Perhitungan Diskriminan, Hasil Perhitungan Diskriminan.....	122
17. Hasil Analisis Tabulasi Silang ( <i>Crosstab</i> ) .....	125

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Grafik Hasil Uji Pelayanan Sampel Aktif & Pasif Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta selama 3 tahun .....	3
Gambar 2. Grafik Hasil Uji Pelayanan Sampel Aktif & Pasif pada setiap laboratorium Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta tahun 2012 & 2013.....	4
Gambar 3. Paradigma Penelitian.....	39
Gambar 4. Struktur Organisasi BBVet Wates .....	62

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini telah berkembang lebih pesat bukan sekedar dalam hal kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen saja. Di era modern ini manajemen sumber daya manusia masuk dalam fungsi strategis tidak sekedar sebagai sebuah menejemen personalia. Saat teknologi baru dalam bidang seperti pengujian dan mewawancara mulai muncul, departemen personalia mulai memainkan peran yang lebih luas dalam pemilihan, pelatihan dan promosi karyawan. Globalisasi di bidang ekonomi dan beberapa tren lainnya merupakan pemicu perubahan dalam mengorganisasikan, mengelola, dan memanfaatkan departemen personalia/SDM mereka. Hal tersebut dimaksudkan agar potensi SDM dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan *output* yang optimal.

Masing-masing orang dalam organisasi memiliki tujuan pribadi. Meski demikian tujuan pribadi harus sejalan dengan tujuan organisasi. Perubahan yang terjadi saat ini perlu dikelola agar resistensi karyawan terhadap perubahan organisasional dapat diatasi. Tujuan pribadi karyawan dan tujuan organisasi paling tidak berhubungan simetris dan saling memperkuat satu sama lain karena keseimbangan antara upaya mencapai

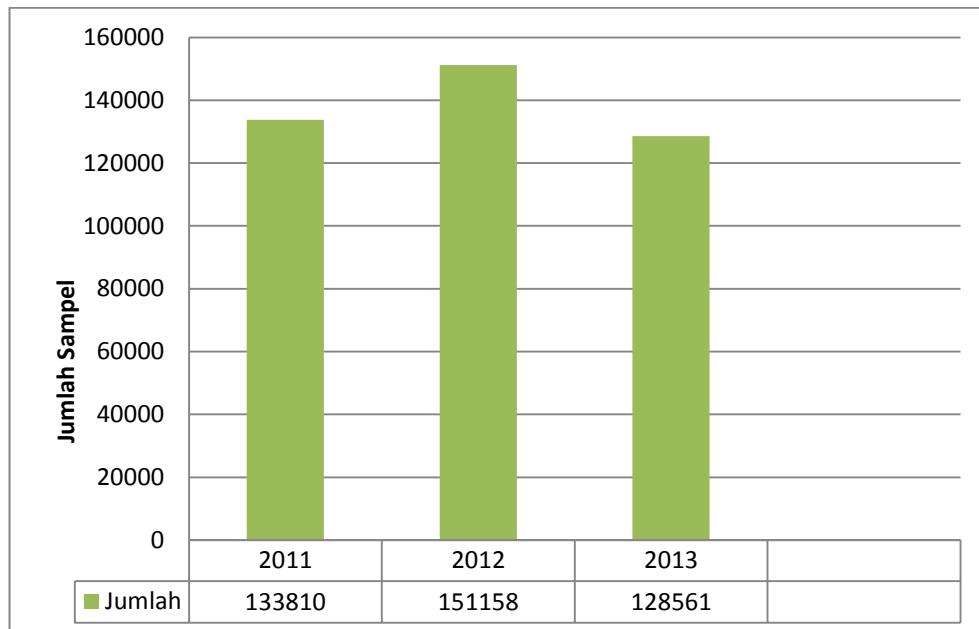
tujuan pribadi dan organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam rangka bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Salah satu aspek utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengukuran motivasi kerja karyawan. Suatu organisasi harus memastikan bahwa motivasi kerja karyawan yang tinggi di antara para pekerja, yang merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan layanan.

Masalah sumber daya manusia juga terjadi pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta atau yang disingkat BBVet Wates. BBVet Wates adalah Balai Penyidikan Penyakit Hewan, salah satu Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan yang memiliki tugas dan fungsi sebagai balai pengujian, penyidikan veteriner dan pengembangan teknis. Wilayah kerja BBVet Wates meliputi 3 propinsi yakni DIY, Jawa Tengah, dan Jawa Timur.

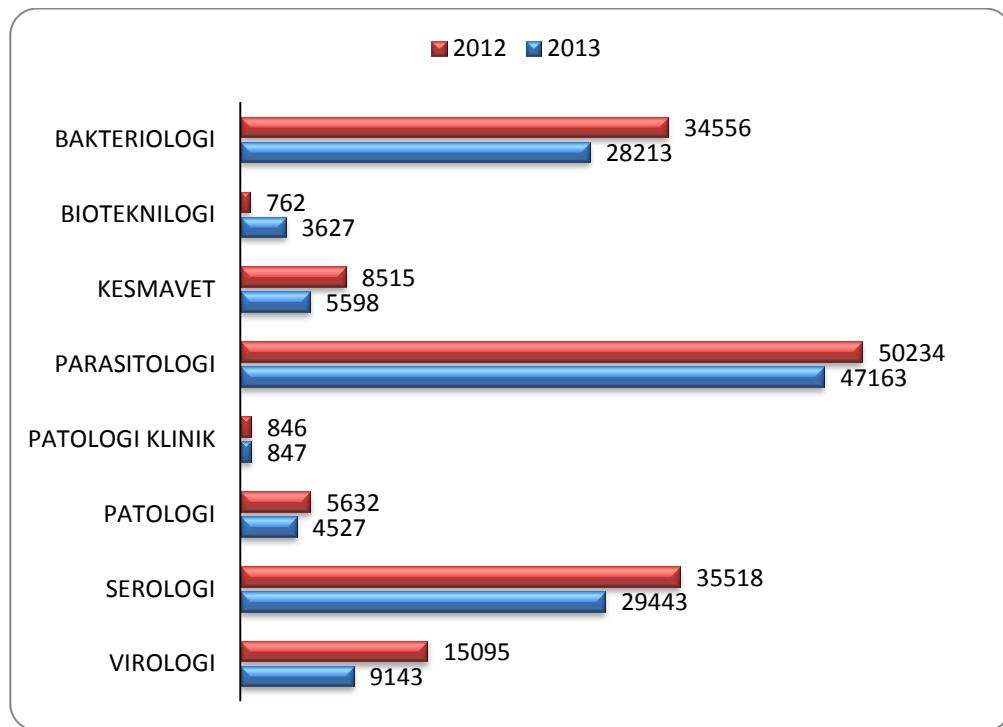
Permasalahan yang dihadapi Balai Besar Veteriner Wates adalah ketidakstabilan motivasi kerja karyawan. Hal ini ditandai dengan penurunan jumlah sampel yang diuji pada 3 tahun terakhir antara tahun 2011-2013. Pengujian sampel di BBVet Wates terdiri dari pelayanan uji aktif dan pelayanan uji pasif. Penurunan hasil uji sampel terjadi baik dalam uji pasif dan aktif. Pelayanan pengujian sampel pasif yakni pengujian sampel hewan dari pelanggan perseorangan/perusahaan. Pelayanan pengujian sampel aktif adalah pelayanan uji sampel yang berasal dari dinas-dinas terkait yang

bekerja sama dengan BBVet Wates. Berikut ini data hasil uji pelayanan sampel BBVet wates Yogyakarta.



Gambar 1. Grafik Hasil Uji Pelayanan Sampel Aktif & Pasif Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta selama 3 tahun (Sumber: Bagian Epidemiologi dan Sistem Informasi Veteriner BBVet Wates)

Dari grafik di atas terlihat bahwa jumlah hasil uji sampel yang diuji baik pelayanan aktif maupun pasif mengalami penurunan antara kurun waktu tahun 2012-2013 sebanyak 22597 sampel. Di sisi lain, di beberapa laboratorium uji yang memiliki berbagai macam kegiatan investigasi dan monitoring *surveillance* penyakit hewan juga mengalami penurunan. Beberapa laboratorium yang mengalami penurunan hasil uji sampel antara lain adalah laboratorium Bakteriologi, Kesmavet, Parasitologi, Patologi, Serologi dan Virologi. Sedangkan laboratorium Bioteknologi dan Patologi Klinik mengalami kenaikan hasil uji sampel namun kenaikan tersebut tidak begitu besar.



Gambar 2. Grafik Hasil Uji Pelayanan Sampel Aktif & Pasif pada setiap laboratorium Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta tahun 2012&2013 (Sumber: Sumber: Bagian Epidemiologi dan Sistem Informasi Veteriner BBVet Wates).

Dari gambar 2. Grafik Hasil Uji Pelayanan Sampel Aktif & Pasif terlihat bahwa terjadi penurunan hasil uji sampel pada hampir semua laboratorium yang ada pada BBvet Wates Yogyakarta. Penurunan produktifitas jumlah sampel uji tersebut diindikasikan terjadi akibat penurunan motivasi kerja dalam menguji sampel.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada bulan April-Mei 2014 faktor menurunnya motivasi kerja karyawan BBVet Wates disebabkan oleh beberapa hal. Hal tersebut antara lain karyawan yang kurang yakin dengan dirinya atau memiliki keyakinan diri (*self-efficacy*) yang rendah dalam menyelesaikan pekerjaan. Antara sesama karyawan dalam satu bagian sering melimpahkan pekerjaan yang dikoreksi oleh pimpinan kepada

karyawan lain yang semula tidak mengerjakannya. Ketika membuat surat jawaban hasil uji sampel untuk pelanggan yang akan ditandatangani atasan, atasan sering mengoreksi hasil surat tersebut. Dikarenakan ada kesalahan dan dikembalikan ke bagian yang berwenang surat yang salah tersebut. Kemudian surat hasil jawaban akan diperbaiki lagi oleh karyawan di bagian itu. Namun sering kali pada setiap bagian yang berwenang memperbaiki surat tersebut, surat yang diperbaiki sering dilimpahkan ke sesama karyawan lain yang tadinya tidak mengerjakan berkas itu. Dalam memperbaiki berkas surat jawaban uji juga memerlukan koordinasi yang panjang ke bagian-bagian lain yang berkaitan dengan data berkas surat jawaban tersebut. Hal tersebut terjadi berulang kali disebabkan komunikasi antar bagian yang tidak lancar, sehingga menyebabkan berkas pekerjaan memerlukan waktu yang lebih lama dalam proses administrasi sebelum diterima pelanggan. Lamanya proses administrasi berkas juga disebabkan oleh sistem informasi dan komputasi data yang belum memiliki sistem informasi berbasis *online*. Akibatnya data tidak bisa diakses dan direvisi dengan cepat.

Menurunnya motivasi kerja karyawan juga disebabkan oleh kesempatan pengembangan karyawan yang kurang seperti kesempatan melanjutkan studi dengan beasiswa. Sebagai balai milik pemerintah, karyawan BBVet Wates sebagian besar adalah PNS. Kenaikan jabatan dan golongan diatur Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2012 tentang jabatan fungsional medik veteriner dan angka kreditnya. Dari peraturan

tersebut unsur dan sub unsur kegiatan Medik Veteriner yang dapat dinilai angka kreditnya, antara lain terdiri dari pendidikan, pengembangan profesi, dan perolehan gelar kesarjanaan lainnya. Sampai saat ini kesempatan pengembangan karyawan seperti kelanjutan studi masih menunggu antri kuota yang tidak banyak untuk melanjutkan studi dengan biaya pemerintah. Sehingga kesempatan pengembangan kelanjutan studi relatif kecil. Di sisi lain beberapa karyawan juga menyebutkan menurunnya motivasi karena kurangnya penghargaan dari atasan.

Berkut ini data hasil observasi awal yang dilakukan pada 35 orang karyawan BBVet Wates mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hasil observasi awal 35 responden mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan BBVet Wates Yogyakarta dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Faktor-faktor motivasi kerja karyawan BBVet Wates Yogyakarta

<b>Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan</b>	<b>Jumlah Jawaban</b>	<b>Persentase</b>
Keyakinan diri menyelesaikan tugas	22	30,99%
Kompensasi	10	14,08%
Peluang pengembangan karyawan	18	25,35%
Penghargaan dari atasan	8	11,27%
Pekerjaan itu sendiri	5	7,04%
Faktor Lain	8	11,27%

(Sumber : Data observasi awal Pada 35 orang Karyawan Bbvets wates 2014)

Setiap karyawan dari 35 orang responden menjawab 2 jawaban mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan BBVet Wates. Dari hasil observasi awal tersebut terlihat bahwa banyak dari karyawan BBVet Wates menyebutkan keyakinan diri menyelesaikan tugas

pekerjaan sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yakni sebanyak 22 responden atau sebesar 30,99%. Kemudian diikuti pengembangan karyawan sebanyak 18 responden atau sebesar 25,35%. Sedangkan 8 responden atau 11,27% memilih faktor lain yang distribusinya terdiri dari praktek administratif (jam kerja yang fleksibel, seragam bekerja, jadwal liburan), tujuan bersama organisasi, dan keamanan kerja.

Dalam sebuah perusahaan maupun instansi pemerintah seperti Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta, pengembangan karyawan menjadi sangat penting. Pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Hal tersebut dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja sehingga motivasi dalam bekerja karyawan meningkat. Keyakinan diri menjadi penting bagi motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Keyakinan diri memiliki pengaruh terhadap tugas yang diselesaikan karyawan. Dengan keyakinan diri, karyawan memilih untuk belajar dan menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri. Keyakinan diri tinggi menyebabkan motivasi kerja karyawan naik.

Dalam penelitian meta analisis yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Lunenburg (2011) diketahui bahwa keyakinan diri memiliki pengaruh terhadap motivasi menyelesaikan pekerjaan. Karyawan memilih untuk belajar dan menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri. Keyakinan diri juga mempengaruhi tingkat usaha dan ketekunan karyawan ketika mempelajari tugas-tugas sulit. Implikasi dari keyakinan diri meliputi keputusan promosi,

pelatihan dan pengembangan, dan tujuan pengorganisasian. Penelitian meta-analisis ini secara konsisten menunjukkan bahwa keyakinan keberhasilan anggota organisasi memberikan kontribusi yang signifikan untuk tingkat motivasi dan kinerja (Bandura & Locke, 2003). Para peneliti juga menunjukkan bahwa keyakinan diri (*self-efficacy*) mempengaruhi usaha dan ketekunan (Bandura & Schunk, 1981; Bouffard - Bouchard, 1990; Schunk & Hanson, 1985). Studi yang berbeda telah menunjukkan hubungan antara keyakinan diri dan keberhasilan kerja (Bandura, 2001). Secara khusus, keyakinan diri bertindak sebagai *self-motivation*. Mekanisme orang yang melihat bagaimana tingkat kompetensi mereka sendiri adalah tinggi dan akibatnya menetapkan tujuan mereka dan menjadi termotivasi untuk menghabiskan cukup usaha dan ketekunan dalam mengatasi hambatan. Individu tersebut percaya bahwa mereka akan dapat melakukannya (Bandura, 2001; Garrido, 2000). Penelitian Chuan Lin dan Yu Wen (2014) salah satunya disimpulkan bahwa keyakinan diri ditemukan berhubungan positif dengan motivasi. Temuan yang berarti memenuhi teori motivasi bahwa keyakinan diri (*self-efficacy*) merupakan konstruk penting dari teori motivasi (Bandura, 1997). Penelitian tentang pengembangan dilakukan Aziagba (2009). Hasilnya ditemukan bahwa karyawan pra professional meyakini pengembangan karyawan atau peluang melanjutkan pendidikan adalah sebuah kekuatan motivasi yang besar untuk meningkatkan produktifitas kerja (Aziagba, 2009). Dari penelitian lain diketahui bahwa pengembangan karyawan menjadi faktor prediktor yang signifikan terhadap hasil kerja

karyawan. Karena investasi pada pengembangan karyawan disadari dapat meningkatkan hasil kerja karyawan (Goldstein, 2003). Dari uraian latar belakang masalah di atas penulis akan melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai “Pengaruh Keyakinan Diri dan Pengembangan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta”.

## B. Identifikasi Masalah

1. Ketidakstabilan motivasi kerja karyawan dihadapi BBVet Wates.
2. Karyawan BBVet Wates cenderung tidak termotivasi ketika tidak ada keyakinan diri dalam bekerja.
3. Karyawan BBVet Wates tidak akan memiliki kemampuan teknis, teoritis dan pengetahuan tentang teknologi yang baru jika tidak ada pengembangan karyawan yang berkelanjutan.
4. Menurunnya motivasi kerja karyawan BBVet Wates karena kurangnya kesempatan pengembangan karyawan.
5. Menurunnya motivasi kerja karyawan BBVet Wates karena kurangnya penghargaan dari atasan.
6. Masih ada penelitian terdahulu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan hasilnya belum konsisten.

### C. Batasan Masalah

Untuk menyederhanakan permasalahan, dari data pra survey atas faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta menyebutkan faktor tertinggi yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah keyakinan diri (30,99%) dan pengembangan karyawan (25,35%). Maka pembatasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan, keyakinan diri (*self-efficacy*) dan pengembangan karyawan.

### D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keyakinan diri terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta ?
3. Bagaimana pengaruh keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta ?

## **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang disebutkan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut dan memberikan informasi secara empiris tentang:

1. Seberapa besar pengaruh keyakinan diri terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Seberapa besar pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Seberapa besar pengaruh keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

## **F. Manfaat Penelitian**

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan keilmuan di bidang manajemen khususnya dalam manajemen sumber daya manusia.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi yang berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Hasil penelitian yang diperoleh dapat berguna sebagai referensi atau bahan pembanding bagi peneliti-peneliti yang ingin mengkaji masalah yang berkaitan dengan keyakinan diri, pengembangan karyawan dan motivasi kerja.

Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan terhadap kebijakan tentang pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Motivasi Karyawan**

###### **a) Pengertian Motivasi**

Menurut Robbin (2008) motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Banyak penulis kontemporer juga telah menetapkan konsep motivasi. Motivasi telah didefinisikan sebagai: proses psikologis yang memberikan tujuan dan arah perilaku (Kreitner, 1995); kecenderungan untuk berperilaku dengan cara *purposive* untuk mencapai tujuan tertentu, yakni kebutuhan yang tak terpenuhi (Buford, Bedeian, & Lindner, 1995), sebuah *drive* atau dorongan internal untuk memenuhi kebutuhan atas kepuasan (Higgins, 1994), dan kemauan untuk mencapai tujuan (Bedeian, 1993).

###### **b) Motivasi kerja karyawan**

Hodges dan Luthans dalam Handoko, (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan dan didorong ke pencapaian tujuan insentif. Menurut Luthans dalam Handoko, (2005) motivasi kerja

merupakan proses dasar yang dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*needs*).

c) Teori Motivasi Kerja

Maslow yang dikutip oleh Gibson, Invancevich, and Donelly (1996) menyatakan beberapa hirarki kebutuhan yang terkait atau berhubungan erat dengan motivasi kerja. Tingkatan tingkatan kebutuhan berdasarkan hirarki tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologi, kebutuhan ini meliputi makanan, minuman, tempat tinggal, dan sembuh dari rasa sakit.
- 2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan ini meliputi: kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman seperti: keamanan dari kejadian–kejadian atau lingkungan yang mengancam.
- 3) Kebutuhan rasa memiliki, sosial, dan kasih sayang, kebutuhan ini meliputi: kebutuhan persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem*), kebutuhan ini terdiri dari : kebutuhan harga diri, dan kebutuhan penghargaan dari pihak lain.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui pengoptimalisasian penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki.

Teori kebutuhan McClelland dalam Robbins dan Judge (2008) (*McClelland's theory of need*) dikembangkan oleh David McClelland

dan rekan-rekannya. Dikatakan bahwa prestasi (*achievement*) kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan reward cenderung lebih sering muncul. McClelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja (McClelland, 1961). Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*): dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian prestasi. Dari penelitian

terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah. Mereka bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang. Individu berprestasi tinggi bukanlah penjudi, mereka tidak suka berhasil secara kebetulan. Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan sebuah masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan daripada menyerahkan hasil pada kesempatan atau tindakan individu lain. Yang penting, mereka menghindari apa yang mereka anggap sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit. Mereka lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan menengah. (Robbins & Judge, 2008).

Individu berprestasi tinggi tampil dengan sangat baik ketika mereka merasa kemungkinan berhasil adalah 0,5 yaitu ketika memperkirakan bahwa mereka memiliki kesempatan 50-50 untuk berhasil. Mereka tidak suka berspekulasi dengan ketidakpastian yang tinggi karena tidak mendapatkan kepuasan pencapaian dari keberhasilan yang kebetulan. Demikian pula, mereka tidak menyukai ketidakpastian rendah (kemungkinan untuk berhasil) karena nantinya tidak akan ada

tantangan untuk keterampilan-keterampilan mereka. Mereka senang menentukan tujuan-tujuan yang mengharuskan mereka berjuang. (Robbins & Judge, 2008).

Kebutuhan kekuatan adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan Kebutuhan kekuatan (*need for power*) tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan yang ketiga yang dipisahkan oleh McClelland adalah hubungan. Kebutuhan ini telah mendapatkan perhatian yang paling sedikit dari para peneliti. Individu dengan motivasi hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. (Robbins & Judge, 2008).

Teori Kebutuhan Dua Faktor dikembangkan oleh seorang ahli psikologis yang bernama Frederick Herzberg. Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah kompensasi, hubungan

antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah, pekerjaan itu sendiri, penghargaan dari atasan kemajuan tingkat kehidupan dan peluang pengembangan karyawan, dan sebagainya (faktor intrinsik).

d) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

McClelland (1987) mengatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1) Faktor Intrinsik: Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

- a) Kemungkinan sukses yang dicapai, mengacu pada persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang akan dicapai ketika melakukan tugas. Semakin tinggi persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang dicapai maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk berprestasi.
- b) *Self-efficacy*, mengacu pada keyakinan individu pada dirinya untuk mampu mencapai sukses. Semakin tinggi tingkat keyakinan seseorang akan semakin termotivasi untuk individu berprestasi dalam bekerja. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi berpikir bahwa diri

mereka mampu mengerjakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki *self-efficacy* yang tinggi.

- c) *Value*, mengacu pada pentingnya tujuan bagi individu. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengerjakan tugas dengan kemungkinan sukses sedang, karena performa dalam beberapa situasi memberikan umpan balik yang terbaik untuk melakukan perbaikan. Sehingga dengan melakukan sesuatu lebih baik maka dapat memberikan pengaruh penting terhadap diri mereka. Individu yang menilai bahwa tujuan itu sangat penting maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk mencapainya karena nilai dapat mengaktifkan usaha individu untuk mencapai performa yang lebih baik.
  - d) Ketakutan terhadap kegagalan, mengacu pada perasaan individu tentang kegagalan yang akan membuat individu untuk semakin termotivasi sebagai upaya untuk mengatasi kegagalan.
  - e) Faktor lainnya yang mengacu pada perbedaan jenis kelamin, usia, kepribadian dan pengalaman kerja.
- 2) Faktor Ekstrinsik: Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yang bersumber dari luar diri individu tersebut. Faktor ekstrinsik mengacu pada situasi dan adanya kesempatan. Faktor ekstrinsik ini dapat berupa hubungan pimpinan dengan bawahan, hubungan antar rekan sekerja, sistem pembinaan

dan pelatihan, sistem kesejahteraan, lingkungan fisik tempat kerja, status kerja, administrasi dan kebijakan perusahaan.

## 2. Keyakinan Diri

### a) Pengertian Keyakinan Diri (*Self-Efficacy*)

Menurut Bandura (1997) Keyakinan diri (*self-efficacy*) adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif. Keyakinan diri diperkenalkan oleh Bandura (1997) diartikan sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan. Hal tersebut diperlukan untuk mencapai hasil tertentu, dan bukan semata-mata untuk mengetahui apa yang dikerjakan. Keyakinan diri yang tinggi akan mengarahkan seseorang pada prestasi yang lebih baik dalam berbagai bidang karena keyakinan diri itu akan mengaktifkan perubahan psikologi yang mengurangi rasa sakit dan lebih dapat mentolerir stress (Baron dan Byrne, 1991).

Baron & Byrne (1991) menjelaskan bahwa individu yang memiliki keyakinan diri yang tinggi akan menunjukkan antusiasme dan kepercayaan diri yang kuat. Keyakinan diri akan menentukan seberapa keras usaha yang dilakukan untuk mengatasi persoalan atau menyeleksi tugas dan seberapa lama dia akan mampu berhadapan dengan hambatan yang tidak diinginkan. Keinginan seseorang untuk melakukan suatu perilaku tertentu, berusaha untuk melakukan tugas tertentu, berjuang

keras mencapai tujuan, tergantung pada keyakinannya bahwa ia akan berhasil dalam tindakannya.

Apabila seseorang sudah membentuk dan mengembangkan keyakinan bahwa dirinya mempunyai kemampuan yang baik dalam mencapai target, maka individu tersebut akan termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik. Keyakinan diri akan menjadi efektif bila didukung oleh kemampuan (*ability*) dan keyakinan yang memadai.

Baron & Greenberg (1997) mendefinisikan keyakinan diri sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan atau mengatasi hambatan. Keyakinan diri tidak berkaitan dengan kemampuan seseorang terhadap sesuatu yang dapat dilakukannya ataupun keterampilan dan keahlian yang dimiliki individu tersebut. Keyakinan diri bukan merupakan faktor bawaan dan keturunan.

Jex, Bliese, Buzzell, & Primeau (2001) memiliki pendapat yang senada, dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa individu dengan keyakinan diri yang tinggi memiliki tingkat ketegangan yang rendah dibanding dengan individu dengan keyakinan diri rendah. Ketegangan yang dimaksud adalah ketegangan yang diakibatkan oleh rasa sakit ataupun stressor. Meningkatnya keyakinan diri akan mempengaruhi daya tahan individu dalam menghadapi suatu persoalan. Keyakinan untuk mampu menyelesaikan tugas ini tidak dengan sendirinya menghilangkan kesulitan-kesulitan. Namun keyakinan yang kuat tersebut mendorong

seseorang untuk berusaha lebih kuat mengatasi kesulitan dan mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah.

b) Karakteristik Keyakinan Diri

Seseorang yang memiliki keyakinan diri yang tinggi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut (Steer & Porter, 1991):

- 1) Orientasi pada Tujuan : Perilaku seseorang dengan keyakinan diri yang tinggi akan selalu persisten, positif dan mengarah pada keberhasilan dan berorientasi pada tujuan. Semakin kuat keyakinan diri yang dirasakan, semakin tinggi tujuan yang ingin dicapai dan semakin mantap komitmennya terhadap tujuan
- 2) Orientasi Kendali Internal : Kendali individu mencerminkan tingkat dimana mereka percaya bahwa perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada dirinya. Individu dengan orientasi kendali internal akan mengarahkan diri mereka untuk membuat tujuan dan rencana kegiatan untuk dapat mencapai tujuan secara umum (London & Exner, 1978). Mereka membangun rasa keyakinan diri bahwa dirinya dapat berprestasi dengan baik dalam situasi tertentu (Gibson Invancevich, & Donelly, 1996).
- 3) Tingkat Usaha yang Dikembangkan dalam Suatu Situasi : Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya menentukan tingkat motivasinya. Seseorang yang mempunyai keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya menunjukkan usaha yang lebih besar dalam

menghadapi tantangan. Keberhasilan biasanya memerlukan usaha yang terus menerus.

- 4) Jangka Waktu Bertahan dalam Menghadapi Hambatan : Semakin kuat keyakinan seseorang terhadap kemampuannya, semakin besar dan tekun mereka berusaha. Ketekunan yang kuat biasanya menghasilkan penyelesaian pada pekerjaan.

c) Indikator Keyakinan Diri

Sims, Szilagyi, dan McKemey (1976) mengukur keyakinan diri dengan indikator dari teori pengharapan yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Ide dasar dibalik teori pengharapan adalah seseorang akan termotivasi karena mereka percaya bahwa tujuan mereka akan mengarahkan kepada hasil yang hendak dicapai atau diinginkan. Teori ini menyatakan bahwa individu memiliki sebuah tujuan dan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa ada hubungan positif antara usaha dan hasil. Hasil yang baik akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Kemudian penghargaan tersebut akan memuaskan kebutuhan penting seseorang (Vroom, 1964).

Indikator tersebut adalah:

- 1) Pengharapan (*Expectancy*) : pengharapan dapat digambarkan sebagai keyakinan bahwa upaya yang lebih tinggi atau meningkat akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dijelaskan dengan pemikiran "Jika saya bekerja lebih keras, saya akan membuat sesuatu yang lebih baik". Kondisi yang meningkatkan harapan termasuk

memiliki sumber daya yang tersedia dengan baik, dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan.

- 2) Pertautan (*Instrumentality*): Pertautan dapat digambarkan sebagai pemikiran bahwa jika seorang individu berkinerja baik, maka hasil yang dihargai akan datang ke individu tersebut. Beberapa hal yang membantu perantaraan mengalami pemahaman yang jelas tentang hubungan antara kinerja dan hasil, memiliki kepercayaan dan rasa hormat terhadap orang-orang yang membuat keputusan tentang siapa yang mendapat penghargaan dan keterbukaan dalam melihat siapa yg memperoleh penghargaan tersebut.
- 3) Valensi (*Valence*): Valensi berarti "*value*" atau nilai dan mengacu pada keyakinan tentang hasil dari keinginan. Ada perbedaan individu dalam tingkatan nilai yang terkait dengan hasil tertentu. Misalnya, bonus tidak dapat meningkatkan motivasi bagi karyawan yang termotivasi oleh pengakuan formal atau dengan peningkatan status seperti promosi. Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Valensi mengacu pada orientasi emosional orang sehubungan dengan hasil (*reward*). Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan.

d) Sumber-sumber Keyakinan Diri

Karena keyakinan diri dapat memiliki efek yang kuat pada organisasi, adalah penting untuk mengidentifikasi asal-usulnya. Bandura (1997) telah mengidentifikasi empat sumber utama keyakinan diri yakni

pengalaman keberhasilan (*Past performance/experiences*), pengalaman orang lain (*vicarious experiences*), persuasi verbal. (*Verbal Persuasion*) dan keadaan emosional (*emotional cues*).

1) Pengalaman Keberhasilan (*Past performance/experiences*) : Menurut Bandura, sumber yang paling penting dari keyakinan diri adalah kinerja masa lalu. Karyawan yang telah berhasil pada tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih memiliki rasa percaya diri untuk menyelesaikan tugas-tugas serupa di masa mendatang (keyakinan diri tinggi) dibandingkan dengan karyawan yang telah gagal (keyakinan diri rendah). Manajer atau supervisor dapat meningkatkan keyakinan diri dengan perekutan karyawan dengan hati-hati, memberikan tugas yang menantang, pengembangan profesional dan pelatihan, penetapan tujuan, kepemimpinan suportif, dan *reward* untuk perbaikan.

2) Pengalaman Orang Lain (*Vicarious Experiences*) : Sumber kedua keyakinan diri adalah melalui pengalaman orang lain. Melihat rekan-pekerja berhasil pada tugas tertentu dapat meningkatkan keyakinan diri. Misalnya, jika rekan pekerja kehilangan berat badan, hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri kita bahwa kita bisa menurunkan berat badan juga. Pengalaman orang lain paling efektif adalah ketika kita melihat diri kita mirip dengan orang yang sama karakteristiknya. Menonton LeBron James melakukan *slam dunk* bola basket mungkin tidak meningkatkan kepercayaan untuk mampu melakukan hal seperti

itu jika kita adalah seseorang dengan tinggi 5 kaki, 6 inci. Tetapi jika kita amati pemain basket dengan karakteristik fisik yang sama dengan diri sendiri, itu bisa mendorong kita untuk dapat melakukannya.

3) Persuasi Verbal (*Verbal Persuasion*) : Sumber ketiga keyakinan diri adalah melalui persuasi verbal. Pada dasarnya ini melibatkan pemimpin dalam meyakinkan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk sukses pada tugas tertentu. Hal tersebut adalah cara terbaik bagi seorang pemimpin untuk menggunakan persuasi verbal melalui efek Pygmalion. Efek Pygmalion adalah efek ketika seseorang percaya sesuatu untuk benar hal tersebut dapat membuatnya benar. Menurut Rosenthal dan Jacobson (1968) studi klasik adalah contoh yang baik dari Efek Pygmalion. Guru diberitahu oleh atasan mereka bahwa satu kelompok siswa memiliki skor IQ yang sangat tinggi (padahal sebenarnya mereka memiliki rata-rata skor IQ rendah), dan guru diberitahu pula bahwa sekelompok murid yang lain memiliki skor IQ rendah (padahal sebenarnya mereka memiliki skor IQ tinggi). Konsisten dengan efek Pygmalion, guru menghabiskan lebih banyak waktu dengan para siswa yang mereka pikir yang cerdas, memberi mereka tugas yang lebih menantang, dan diberi harapan yang lebih untuk mereka. Hal tersebut menyebabkan siswa mempunyai keyakinan diri lebih tinggi dan nilai yang lebih baik. Sebuah percobaan yang lebih baru yang dilakukan oleh para peneliti Harvard menghasilkan hasil yang sama (Rist, 2000). Efek Pygmalion juga

telah digunakan di tempat kerja. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika manajer yakin bahwa bawahan mereka dapat berhasil melakukan tugas, para bawahan tampil di tingkat yang lebih tinggi. Namun, kekuatan persuasi akan bergantung pada kredibilitas pemimpin, hubungan sebelumnya dengan karyawan, dan pengaruh pemimpin dalam organisasi.

- 4) Keadaan Emosional (*Emotional Cues*) : Akhirnya, Bandura berpendapat bahwa isyarat emosional mendikte keyakinan diri. Seseorang yang mengharapkan untuk gagal pada beberapa tugas atau menemukan sesuatu yang kecenderungannya mengarah kearah itu akan mengalami gejala fisiologis tertentu seperti jantung berdebar, merasa malu, telapak tangan berkeringat, sakit kepala, dan sebagainya. Gejala bervariasi dari individu ke individu, tetapi jika mereka bertahan mungkin akan menjadi terkait dengan kinerja yang buruk. Keyakinan diri telah berhubungan dengan teori motivasi lainnya. Edwin Locke dan Gary Latham menunjukkan bahwa penetapan tujuan teori dan teori keyakinan diri saling melengkapi. Ketika seorang pemimpin menetapkan tujuan yang sulit bagi karyawan, ini menyebabkan karyawan untuk memiliki tingkat keyakinan diri yang lebih tinggi dan juga menyebabkan mereka untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi untuk kinerja mereka sendiri. Penelitian telah menunjukkan bahwa menetapkan tujuan yang sulit untuk mengkomunikasikan keyakinan orang. (Locke dan Latham, 2002). Keyakinan diri juga mungkin

berkaitan dengan hubungan upaya kinerja dalam Teori harapan (Vroom, 1964).

e) Efek keyakinan diri

Efek dari keyakinan diri berdampak pada *teaming* (keyakinan kolektif), perubahan dan inovasi, *leadership* dan stress. Implikasi dari keyakinan diri dalam organisasi meliputi keputusan seleksi dan promosi, pelatihan dan pengembangan, penetapan sasaran dan kinerja (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2011; Luthans, Yuussef, & Avolio, 2007). Seorang individu dengan keyakinan diri tinggi memiliki pola perilaku yang berbeda yang akan membawa kesuksesan. individu dengan keyakinan diri rendah menampilkan pola-pola perilaku yang akan mengakibatkan kegagalan (Kreitner & Kinicki, 2007).

### 3. Pengembangan Karyawan

a) Pengertian pengembangan karyawan

Pengembangan adalah investasi jangka panjang pada sumber daya manusia dengan memberikan pengetahuan karyawan yang dapat digunakan saat ini atau di masa yang akan datang (Anthony, Kacmar, & Perrewé, 2002). Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) telah dikemukakan para ahli. Menurut Yoder dalam Mangkunegara (2009) istilah pelatihan digunakan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas. Sedangkan istilah

pengembangan ditujukan untuk karyawan tingkat manajemen. Wexley dan Yulk dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa :

*“Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter”.*

Pendapat Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (*human relations*).

Menurut Heidjachman Ranupandojo dan Suad Hasan (1997), menyatakan bahwa pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Menurut Hasibuan (2007) pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual, moral karyawan sesuai dengan kebutuhan jabatan/pekerjaan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Pengembangan menurut Rudman (2002) dan Woodall dan Winstanley (1998) adalah perpaduan dari kedua pendidikan dan pelatihan. Pendidikan mengembangkan keterampilan inti dan kemampuan yang diperlukan oleh karyawan untuk menjadi efektif dalam profesi mereka. Pelatihan mengembangkan hubungan antara keterampilan inti dan tujuan organisasi. Menurut Saydam (2005) pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*) kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Artinya dengan adanya pengembangan karyawan dapat berpengaruh pada kualitas kerja karyawan.

b) Dimensi Pengembangan Karyawan

Konstruk pengembangan karyawan seperti yang didefinisikan oleh Schlesinger dan Heskett (1991). Konstruk pengembangan karyawan merupakan sejumlah isu-isu manajemen karyawan dan praktek. Dimensi konstruksi ini adalah serupa dengan yang ada pada *Malcon Baldridge National Quality Award*, yaitu kategori kriteria untuk pengembangan sumber daya manusia dan manajemen (*National Institute of Standar and Technology* (NIST)), yang menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk definisi dan pengukuran konstruk pengembangan karyawan. Dimensi penyusun tersebut adalah :

- 1) Sistem kerja (*Work Systems*) : Sistem kerja adalah desain kerja organisasi yang membangun bagi karyawan mereka. Pekerjaan harus dirancang dan dikelola untuk mendukung strategi organisasi dan perencanaan staf. Meningkatkan fleksibilitas pekerja dan wewenang pengambilan keputusan bagi karyawan akan membantu organisasi meningkatkan sistem kerja mereka. Kompensasi dan program pengenalan bagi karyawan merupakan bagian dari sistem kerja (Anderson dan Wootton 1991; Counte, Glandon, Oleske, dan Hill 1992; NIST 1999).
- 2) Pelatihan Staf dan Pengembangan (*Staff Training And Development*) : Pelatihan staf dan pengembangan termasuk bagaimana upaya ini difokuskan untuk mencapai kunci rencana organisasi dan menangani kebutuhan organisasi, membangun pengetahuan, keterampilan dan kemampuan fokus usaha (Schweikhart Strasser 1993, NIST 1999).
- 3) Kesejahteraan Staf (*staff well-being*) : Adalah bagaimana organisasi memelihara lingkungan dan iklim yang mendukung baik kesejahteraan dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja meliputi keselamatan karyawan dan kesehatan dan iklim kerja termasuk memberikan manfaat yang berguna untuk karyawan. Organisasi harus memiliki sistem untuk mengukur dan mengevaluasi kepuasan dan perputaran staf (Williams, Sobti, dan Aw 1994, NIST 1999).

### c) Indikator Pengembangan Karyawan

Menurut Richardson (2008), indikator pengembangan karyawan adalah:

- 1) Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan (*Effectiveness of Professional Development on Own Employment Needs*) yakni program pengembangan karyawan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan karyawan akan kemampuan teknis dan konseptual yang akan digunakan dalam bekerja.
- 2) Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal (*Effectiveness of Professional Development on Personal Goals*): yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti peluang promosi, kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan peluang melanjutkan studi.
- 3) Efektivitas Pengembangan pada Aspirasi Karir (*Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations*) yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas karyawan yang memadai dalam aspirasi karir guna meningkatkan karir pekerjaanya.

d) Prinsip-Prinsip Pengembangan Karyawan

Menurut Soeprihanto (2001), prinsip-prinsip pengembangan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan karyawan agar berjalan dengan baik antara lain:

- 1) Adanya dorongan motivasi dari trainer, misalnya persiapan transfer atau promosi.
  - 2) Adanya laporan kemajuan (*Program Report*)
  - 3) Adanya penguatan (*Reinforcement*)
  - 4) Adanya pertisipasi aktif dari trainer (*Active Participation*)
  - 5) Latihan yang diberikan sebagian demi sebagian (*Participle Of Training*)
  - 6) Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual (*Individual Different*)
  - 7) Trainer yang selektif (mau dan mampu)
  - 8) Diusahakan *training method* yang sesuai.
- e) Manfaat Pengembangan Karyawan

Menurut Quinn, Anderson dan Finkelstein (1996), alasan untuk menekankan pertumbuhan dan pengembangan personel termasuk :

- 1) Membuat sekumpulan pengganti personil tersedia dan memadai yang dapat meninggalkan atau bergerak ke atas dalam organisasi.

- 2) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi dan menggunakan kemajuan dalam teknologi.
- 3) Membangun tim lebih efisien, efektif dan sangat termotivasi, yang meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.
- 4) Memastikan sumber daya manusia yang memadai untuk ekspansi ke program baru.
- 5) Penelitian telah menunjukkan manfaat yang spesifik pada usaha kecil. Manfaat dari usaha kecil yang menerima pelatihan dan mengembangkan pekerjaannya adalah peningkatan produktivitas, pergantian karyawan berkurang, meningkatkan efisiensi menghasilkan keuntungan finansial, penurunan kebutuhan untuk pengawasan.

## B. Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang motivasi kerja dilakukan oleh Cardona, Lawrence, Espejo (2003) dengan judul *Outcome-Based Theory of Work Motivation*. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa dengan menjelaskan motivasi kerja dengan fokus pada hasil yang diharapkan, menghasilkan kerangka kerja baru baru dalam memahami motivasi. Penelitian tersebut mengidentifikasi 4 tipe motivasi : ekstrinsik, intrinsik, kontributif dan relasional.

Ronald, Rosenberg, dan Morote pada (2011) melakukan penelitian dengan judul *Predicting career advancement with structural equation*

*modeling.* Dari penelitian ini diketahui bahwa pengembangan karir dipengaruhi *management skills, leadership skills, basic literacy and numeracy skills* yang diperoleh oleh manajer SDM dari para lulusan baru.

Goldstein (2003) meneliti tentang pengembangan karyawan dengan judul *Employee Development: An Examination of service strategy in a High contact service environment.* Dari penelitian ini diketahui bahwa pengembangan karyawan menjadi faktor prediktor yang signifikan terhadap hasil kerja karyawan karena investasi pada pengembangan karyawan disadari dapat meningkatkan motivasi hasil kerja karyawan.

Penelitian tentang keyakinan diri (*self-efficacy*) dilakukan oleh Lunenburg (2011) dengan judul *Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance.* Dari penelitian ini disimpulkan bahwa keyakinan diri memiliki pengaruh terhadap tugas dan hasil pekerjaan yang diselesaikan karyawan dengan memilih untuk belajar dan tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri. Sehingga individu dengan keyakinan diri yang tinggi membuat seseorang memiliki performa kerja yang baik dan motivasi kerja yang tinggi.

Aziagba (2009) melakukan penelitian dengan judul *Staff Development as Motivation for Paraprofessionals: A Case Study in Southern Nigeria.* Dalam penelitian ini ditemukan indikasi bahwa staff pra professional meyakini bahwa pengembangan karyawan atau peluang melanjutkan pendidikan adalah sebuah kekuatan motivasi yang besar untuk meningkatkan produktifitas kerja.

Yu Wen dan Chuan Lin (2014) melakukan penelitian dengan judul *Trainees' Characteristics in Training Transfer: The Relationship among Self-Efficacy, Motivation to Learn, Motivation to Transfer and Training Transfer* pada tahun 2014. Penelitian ini salah satunya menyimpulkan bahwa keyakinan diri (*self-efficacy*) berhubungan positif dengan motivasi belajar. Temuan yang berarti bahwa keyakinan diri (*self-efficacy*) merupakan konstruk penting dari teori motivasi (Bandura, 1997).

Dari beberapa penelitian di atas penulis menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kerja antara lain faktor intrinsik yang bersumber dari diri seseorang dan faktor ekstrinsik yang bersumber dari lingkungan. Dari latar belakang masalah dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang bersumber dari diri karyawan adalah keyakinan diri (*self-efficacy*), sedangkan faktor ekstrinsiknya adalah pengembangan karyawan. Hal ini diperkuat dengan adanya penilitian-penelitian di atas yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keyakinan diri terhadap motivasi kerja dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja.

### C. Kerangka Berpikir

#### 1. Pengaruh Keyakinan Diri (*Self-Efficacy*) terhadap Motivasi Kerja

Keyakinan diri (*self-efficacy*) adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif. Semakin tinggi keyakinan diri seseorang, semakin yakin orang tersebut terhadap kemampuan yang dimiliki agar berhasil melaksanakan tugas.

Keyakinan diri juga merupakan kunci dari motivasi, perasaan dan tindakan sebagai dasar keyakinan bahwa kemampuan mereka benar. Sehingga keyakinan diri (*self-efficacy*) merupakan konstruk penting dari teori motivasi yang mendorong terutama motivasi seseorang (Bandura, 1997). Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang menyebutkan bahwa keyakinan diri memiliki pengaruh terhadap tugas dan hasil pekerjaan yang diselesaikan karyawan dengan memilih untuk belajar dan tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri. Penelitian meta-analisis secara konsisten menunjukkan bahwa keyakinan keberhasilan anggota organisasi memberikan kontribusi yang signifikan untuk tingkat motivasi dan kinerja (Bandura & Locke, 2003). Sehingga individu dengan keyakinan diri yang tinggi membuat seseorang memiliki performa kerja yang baik (Lunenburg, 2011). Penelitian Chuan Lin dan Yu Wen (2014) salah satunya disimpulkan bahwa keyakinan diri ditemukan berhubungan positif dengan motivasi. Temuan yang berarti keyakinan diri (*self-efficacy*) merupakan konstruk penting dari teori motivasi yang mendorong seseorang (Bandura, 1986).

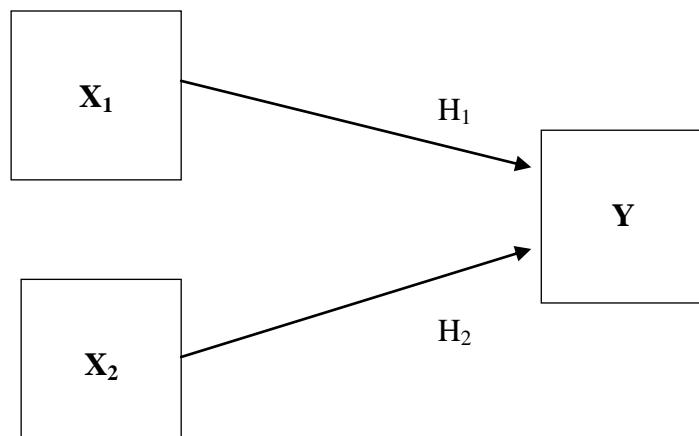
## 2. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan adalah investasi jangka panjang pada sumber daya manusia dengan memberikan pengetahuan karyawan yang dapat digunakan saat ini atau di masa yang akan datang (Anthony dkk, 2002). Memotivasi tenaga kerja adalah salah satu tantangan yang paling penting yang dihadapi organisasi saat ini. Pilihan praktik pengelolaan sumber daya

manusia yang tepat sangat penting karena berbagai sumber daya manusia organisasi sangat penting untuk kesuksesan organisasi (Ferris et al., 1999). Pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi yang paling penting dari praktek sumber daya manusia. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen sumber daya manusia yang tinggi, seperti pengembangan karyawan, mempengaruhi motivasi dan komitmen dengan membentuk perilaku dan sikap karyawan (Whitener, 2001). Pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja diperkuat dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa karyawan pra-professional meyakini pengembangan karyawan atau peluang melanjutkan pendidikan adalah sebuah kekuatan motivasi yang besar untuk meningkatkan produktifitas kerja (Aziagba, 2009).

#### D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut:



Gambar 3. Paradigma Penelitian

Keterangan:

- = Pengaruh masing - masing variabel
- X<sub>1</sub>= Keyakinan Diri
- X<sub>2</sub>=Pengembangan Karyawan
- Y= Motivasi Kerja Karyawan
- H<sub>1</sub>= Pengaruh (X<sub>1</sub>) terhadap Y
- H<sub>2</sub>= Pengaruh (X<sub>2</sub>) terhadap Y
- H<sub>3</sub>= Pengaruh (X<sub>1</sub>) dan (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap Y

## E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban yang masih bersifat teoritis, titik tolak dalam merumuskan hipotesis adalah dari rumusan masalah. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

$H_1$  : Keyakinan diri memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

$H_2$  : Pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

$H_3$  : Keyakinan diri dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka. Berdasarkan tingkat penjelasan dari kedudukan variabelnya maka penelitian ini bersifat asosiatif kausal, yaitu bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih (Umar, 2005).

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta yang beralamat di Jalan Raya Yogyakarta - Wates Km 27 Wates Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta pada bulan Mei 2014 sampai dengan selesai.

#### **C. Definisi Operasional**

Operasionalisasi variabel merupakan batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari interpretasi berbeda dari variabel yang dipakai. Ada dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel independen/bebas yang selanjutnya dinyatakan dengan symbol (X) dan variabel dependen/variabel terikat yang dinyatakan dengan symbol (Y).

## 1. Variabel terikat

Variabel terikat/dependen yang terkait dalam pembahasan ini ialah motivasi kerja karyawan (Y). Motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini adalah keinginan dan dorongan karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

## 2. Variabel bebas

Variabel bebas/independen yang terkait dalam pembahasan ini ialah keyakinan diri ( $X_1$ ) dan pengembangan karyawan ( $X_2$ ). Dalam penelitian ini keyakinan diri adalah keyakinan yang ada dalam diri karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta untuk bisa menyelesaikan tugas yang dia jalankan dan menghasilkan hasil yang positif. Sehingga dengan adanya keyakinan diri pada karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta akan semakin meningkatkan kemampuan individunya.

Pengembangan karyawan ialah suatu program yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, teknis, pengetahuan teoritis, konseptual dan moral karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta baik melalui program formal maupun informal yang bertujuan memberikan pengetahuan karyawan yang dapat digunakan saat ini atau di masa yang akan datang.

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian (Groves et al, 2010).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada dalam suatu organisasi, badan pemerintah atau perusahaan tempat penelitian akan dilakukan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta yang berjumlah 120.

### 2. Sampel

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi (Groves et al, 2010). Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik probabilitas dengan cara *Simple Random Sampling* (Metode Sampel Acak Sederhana), yaitu dengan metode pemilihan sampel di mana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Caranya adalah dengan menggunakan kupon dengan kode karyawan di dalamnya, kemudian diacak. Selanjutnya, diambil sejumlah kupon sebagai sampel yang dipilih. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 115 sampel. Menurut rekomendasi dari Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) yang merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Bila dalam penelitian ini

terdapat 23 indikator dependen dan independen yang digunakan, maka jumlah minimal sampel yang harus diambil adalah sebesar  $5 \times 23$  yaitu 115 sampel. Dari teori-teori di atas akan diambil sampel sebesar 115 sampel agar rekomendasi dari teori di atas dapat terpenuhi. Sampel penelitian ini sebanyak 115 karyawan pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

## E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini mengadopsi instrumen pengukuran yang telah dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya. Kuesioner variabel dependen yaitu motivasi kerja karyawan menggunakan kuesioner yang diambil dari Steers dan Braunstein (1976). “*A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings.*” *Journal of Vocational Behavior.* Contoh dari pertanyaan kuesioner tersebut adalah “Saya bekerja sangat keras untuk terus meningkatkan kinerja saya”. Sedangkan kuesioner keyakinan diri diambil dari Wright (2004). *The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories.* *Journal of public administration research and theory.* Contoh dari pertanyaan kuesioner tersebut adalah “Saya yakin bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik”. Kuesioner Pengembangan karyawan diambil dari Richardson (2008). *Administrators’ Professional Development In A Higher Education Organization* (Doctoral dissertation, Unitec Institute of Technology, New Zealand). Contoh dari pertanyaan kuesioner tersebut adalah “Program pengembangan karyawan meningkatkan keahlian kerja saya

pada pekerjaan saya saat ini". Masing-masing kuesioner variabel dapat dilihat pada halaman 96 (terlampir).

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	No Item
1	Keyakinan Diri	Harapan ( <i>Expectancy</i> )	1
		Perantara ( <i>Instrumentality</i> )	2
		Valensi ( <i>Valence</i> )	3, 4
2	Pengembangan Karyawan	Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan ( <i>Effectiveness of Professional Development on Own Employment Needs</i> )	1
		Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal ( <i>Effectiveness of Professional Development on Personal Goals</i> )	2
		Efektivitas Pengembangan pada Aspirasi Karir ( <i>Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations</i> )	3,4
		Kebutuhan prestasi (Need for Achievement)	1,4,7,10,13
		Kebutuhan kekuatan (Need for Power)	2,5,8,11,14
		Kebutuhan hubungan (Need for Affiliation)	3,6,9,12,15

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam hal ini responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada alternatif jawaban yang disediakan. Pertanyaan menyangkut variabel motivasi kerja, keyakinan diri dan pengembangan karyawan.

Dalam penelitian skala ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur pendapat orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, penulisan analisis kuantitatif menggunakan pertanyaan dan skor sebagai berikut :

- a. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 untuk jawaban setuju (S)
- c. Skor 3 untuk jawaban netral (N)
- d. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS)
- e. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)

## F. Uji Instrumen

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data. Uji coba instrumen dilakukan dengan menguji item-item pernyataan kepada 50 responden.

### 1. Uji Validitas

Uji Validitas perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner dapat mengukur variabel penelitian. Ranjit Kumar (2005) menyatakan bahwa validitas merupakan kemampuan dari instrumen dalam kuesioner untuk dapat mengukur rancangan penelitian. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah

analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah konstruk atau variabel (Joreskog, 1969). Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor. Indikator dikatakan sebagai bagian dari variabel apabila mempunyai nilai signifikansi  $< 0,05$  (Joreskog, 1969).

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur melalui faktor loading dengan bantuan *SPSS 20.00 for Windows*. Faktor loading adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 ( $\geq 0,5$ ) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk (Anderson dan Garbing, 1988).

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan  $\geq 0,5$  berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji validitas penelitian ini meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*. Analisis CFA dengan menyelidiki *convergent validity*, dan *discriminant validity* digunakan dalam penelitian ini (Anderson dan Garbing, 1988). Penelitian ini menilai kehandalan bersama-sama untuk semua item dari konstruk dengan menghitung reliabilitas komposit dan rata-rata varians

yang diekstraksi (Steenkamp dan Van Trijp 1991). Cronbach adalah kriteria yang paling banyak digunakan untuk mengukur keandalan item untuk masing-masing konstruk (Cronbach, 1991). Validitas konvergen mensyaratkan bahwa suatu alat ukur (indikator) secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud, sedangkan validitas diskriminan, menguji bahwa suatu alat ukur, secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Unidimensionalitas skala terpenuhi, jika masing-masing item secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain.

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* diukur berdasarkan nilai faktor loading dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai loading item pertanyaan untuk masing-masing konstruk. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE di atas 0,5 ( $\geq 0,5$ ) Fornell dan Larker's (1981). Dalam penelitian ini terdapat 1 item yang dinyatakan tidak valid yaitu item motivasi kerja 14 dikarenakan nilai faktor loading kurang dari 0,5. Anderson and Gerbing (1986) menyatakan bahwa suatu indikator dikatakan valid jika mempunyai *loading factor*  $\geq 0,5$ .

Nilai *loading factor* tiap item variabel motivasi kerja adalah antara 0,714 sampai 0,957. Nilai *loading factor* tiap item variabel keyakinan diri adalah antara 0,878 sampai 0,946. Nilai *loading factor* untuk tiap item pengembangan karyawan adalah antara 0,613 sampai 0,918. Sehingga dapat disimpulkan semua variabel item variabel konsisten

dengan apa yang dinyatakan Anderson and Gerbings (1986). 22 item pertanyaan yang dinyatakan valid akan di analisis lebih lanjut. Nilai AVE dapat dilihat pada tabel 3. AVE dari keyakinan diri adalah 0,908, pengembangan karyawan 0,782, dan motivasi kerja karyawan 0,856 adalah lebih dari 0,5. Oleh sebab itu konsistensi internal konstruk dapat diterima (Fornell dan Larker's 1981).

Analisis korelasi menunjukkan tentang derajat (seberapa kuat) hubungan antara 2 variabel atau lebih. Koefisien korelasi ( 0,00 - 1,99 = sangat rendah, 0,200 - 0,399 = rendah, 0,400 – 0,599 = sedang, 0,600 – 0,799 = kuat, 0,800 – 1,000 = sangat kuat) merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuat hubungan antar variabel tersebut (Spearman, 1904). Dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa variabel kontrol (Masa kerja, Jenis kelamin, Status Pernikahan, Pendidikan, Umur) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap keyakinan diri. Variabel kontrol memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan. Variabel control disimpulkan berhubungan positif dan signifikan pula terhadap motivasi kerja karyawan. Keyakinan diri sebagai variabel independen dapat disimpulkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $0.592^{**}$ ,  $^{**}p<0.01$ , sedang) (Spearman, 1904). Begitu pula pengembangan karyawan berhubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ( $0.628^{**}$ ,  $^{**}p<0.01$ , kuat) (Spearman, 1904). Ringkasan hasil uji validitas instrumen ditunjukan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. *Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Correlations dan Cronbach Alpha*

	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>AVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1.</b> Masa kerja	13.42	9.33	-								
<b>2.</b> Jenis kelamin	1.40	0.49	-	0.356**							
<b>3.</b> Status Pernikahan	1.08	0.27	-	0.056	0.357**						
<b>4.</b> Pendidikan	4.25	1.28	-	0.405**	0.425**	0.222*					
<b>5.</b> Umur	40.80	8.89	-	0.459**	0.510**	0.136	0.452**				
<b>6.</b> Keyakinan diri	4,07	0,59	0.908	0.195*	0.475**	0.421**	0.494**	0.364**	<b>(0,980)</b>		
<b>7.</b> Pengembangan	4,02	0,59	0.782	0.275**	0.519**	0.450**	0.373**	0.431**	0.426**	<b>(0,934)</b>	
<b>8.</b> Motivasi kerja	3,83	0,27	0.856	0.472**	0.648**	0.561**	0.572**	0.564**	0.592**	0.628**	<b>(0,788)</b>

\*\*p<0.01; \*p<0.05.

Angka yang bercetak tebal adalah *Cronbach Alpha*

Keterangan: 1. Masa kerja; 2. Jenis kelamin; 3. Status Pernikahan; 4. Pendidikan; 5. Umur; 6. Keyakinan diri; 7. Pengembangan; 8. Motivasi kerja.

Sumber: Data diolah tahun 2014

b. *Divergent validity*

*Divergent validity* diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas di antara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpah tindih. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campbell dan Fiske, 1959). Dari tabel 4, nilai *discriminant validity* < 0.85 (0.497, 0.618, 0.714) sesuai dengan Campbell dan Fiske (1981). Dapat disimpulkan angka tersebut konsisten dengan analisis *convergent validity*, sehingga merupakan persyaratan validitas yang baik. Nilai diskriminan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. *Average Variance Extracted, Square Correlation* dan *Discriminant Validity*

AVE	Keyakinan diri	Pengembangan karyawan	Motivasi kerja karyawan
Keyakinan diri	0.908	<b>0.908</b>	0.182
Pengembangan	0.782	0.497	<b>0.782</b>
Motivasi kerja	0.856	0.618	0.714

Sumber: Data diolah tahun 2014

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

*Discriminant validity* ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Cronbach, 1991). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan

untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi sedang yang kedua lebih memperhatikan masalah ketepatan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bilamana dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Dalam ilmu statistik *Cronbach Alpha* adalah sebuah koefisien dari konsistensi internal. Ini biasanya digunakan untuk menguji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Cronbach, 1991). Pengujian reliabilitas dalam penilitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Adapun kategorisasi angka skala reliabilitas yaitu:

1. Antara 0,800-1,000 = Sangat Tinggi
2. Antara 0,600-0,799 = Tinggi
3. Antara 0,400-0,599 = Sedang
4. Antara 0,200-0,399 = Rendah
5. Antara 0,000-0,199 = Sangat Rendah

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai

*Cronbach Alpha > 0,60* (Cronbach, 1991). Hasil uji reliabilitas kuesioner disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Motivasi kerja	0,980	Reliabel, Sangat Tinggi
Keyakinan diri	0,934	Reliabel, Sangat Tinggi
Pengembangan karyawan	0,788	Reliabel, Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

## G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam hal ini responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada alternatif jawaban yang disediakan.

Pada bagian pertama kuesioner, responden mengisi identitas diri yang terdiri dari jenis kelamin, status, umur, pendidikan terakhir, lama bekerja. Selanjutnya responden mengisi pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Pernyataan menyangkut variabel keyakinan diri, pengembangan karyawan dan motivasi kerja karyawan. Kuesioner yang telah diisi kemudian dikembalikan kepada peneliti.

## H. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskripsi memberikan gambaran suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi (Mann, 1995). Cara pengkategorian data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Tinggi =  $\text{mean} + 1 \text{ SD} \leq X$
- b. Sedang =  $\text{mean} - 1\text{SD} \leq X < \text{mean} + 1\text{SD}$
- c. Rendah =  $X < \text{mean} - 1\text{SD}$

### 2. Pengujian Prasyarat Analisis

- a. Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, sehingga uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel–variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Stephens, 1974). Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov* (Hazewinkel, 2001). Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika

signifikan lebih besar dari *alpha* 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Pengujian normalitas dalam penilitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Uji liniearitas dalam penelitian ini menggunakan Uji Linieritas Via Anova dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen) (Frisch dalam Strom, 1998). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan

nilai VIF  $\geq 10$  (Frisch dalam Strom, 1998). Pengujian multikolinearitas dalam penilitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*.

## I. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis penelitian maka dilakukan uji statistik sebagai berikut.

### 1. Analisis Regresi Linier

Gujarati (2012) mendefinisikan analisis regresi linier sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut variabel yang diterangkan (*the explained variable*) dengan satu variabel yang menerangkan (*the explanatory*).

### 2. Analisis Regresi Berganda

Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen (Gujarati, 2012).

### 3. Uji t

Untuk menguji menguji tentang pengaruh terhadap variabel independen digunakan uji t (Gosset, 1958), yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi linier berganda secara parsial. Pengujian

melalui uji t adalah membandingkan t-hitung ( $t_{hitung}$ ) dengan t-tabel ( $t_{tabel}$ ) pada derajat signifikan 5%. Apabila hasil menunjukkan :

- a)  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel dependen dapat menerangkan variabel independen dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.
- b)  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel dependen tidak dapat menerangkan variabel independen dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

#### 4. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen dengan dependen secara simultan (Fisher, 1970). Pengujian melalui uji F atau variasinya dengan membandingkan F-hitung ( $F_h$ ) dengan tabel F-tabel ( $F_t$ ) pada derajat signifikan 5%. Apabila hasilnya menunjukkan:

- a)  $F_h > F_t$  atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- b)  $F_h < F_t$  atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

## 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen (Steel dan Torrie, 1960). Nilai  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambah kedalam model. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dinyatakan dalam persentase yang nilainya berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis dalam bab ini.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum obyek penelitian, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada. Selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Salah satu peran direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan dalam mendukung program Pembangunan Nasional adalah memberikan bantuan langsung kepada para peternak dalam memacu peningkatan produksi ternak melalui institusi yang ada. Meningkatnya taraf hidup masyarakat telah mendorong meningkatnya kebutuhan protein hewani (susu, daging dan telur). Untuk itu Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan berupaya untuk meningkatkan produksi ternak melalui perbaikan mutu genetik ternak, penambahan populasi serta intensifikasi peternakan.

Balai Besar Veteriner (BBVet) Wates pada awal adalah sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. Berdiri pada tanggal 25 Mei 1978 berdasarkan SK Menteri Pertanian Nomor : 315/Kpts/Org/V/1978 sebagai Balai Penyidikan Penyakit Hewan (BPPH) wilayah IV Jogjakarta dengan wilayah kerja pelayanan meliputi 6 provinsi di Jawa, yakni Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Jawa Timur.

Selanjutnya pada tanggal 20 Agustus 2001 berdasarkan SK Menteri Pertanian Nomor : 457/Kpts/OT.210/VIII/2001 menjadi Balai Penyidikan dan Pengujian Veteriner (BPPV) Regional IV dengan wilayah kerja pelayanan meliputi 6 provinsi di Pulau Jawa, yakni Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Jawa Timur.

Pada tanggal 20 Desember 2003 berdasarkan SK Menteri Pertanian Nomor 629/Kpts/OT.140/12/2003 menjadi Balai Besar Veteriner (BBVet) Wates Jogjakarta dengan wilayah kerja pelayanan meliputi 6 provinsi di Pulau Jawa, yakni Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Jawa Timur.

Pada tanggal 31 Agustus 2009 berdasarkan SK Nomor 39.1/Permentan/OT.140/8/2009 Balai Besar Veteriner (BBVet) Wates Jogjakarta mempunyai Wilayah Layanan meliputi 3 provinsi, yakni Jawa Tengah, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Jawa Timur.

Pada tanggal 24 Mei 2013 berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 54/ Permentan /OT.140/5/2013, mengenai Organisasi dan Tata Kerja

Balai Besar Veteriner, bahwa lokasi dan wilayah kerja (BBVet) Wates mempunyai Wilayah Kerja Provinsi Jawa Tengah, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Jawa Timur.

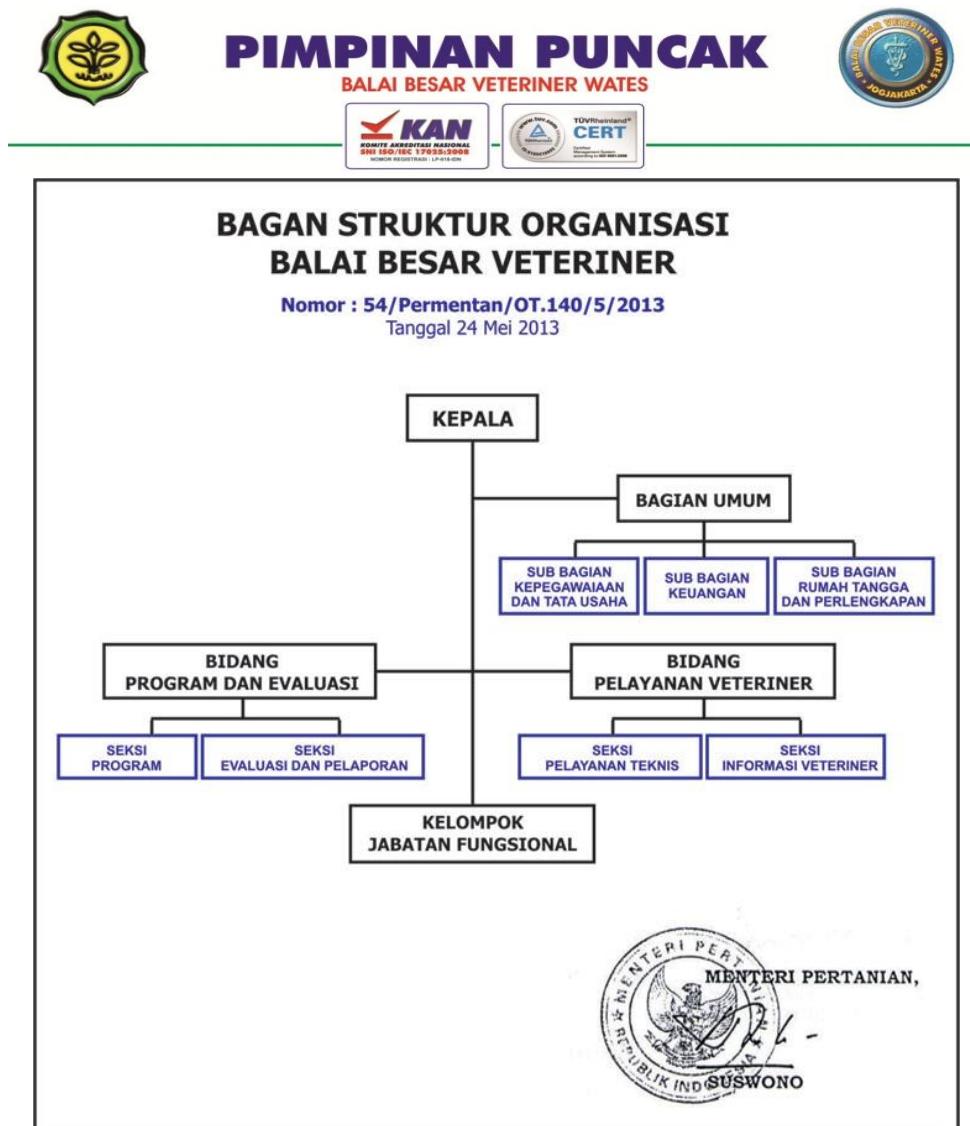
Menurut Pasal 32 Peraturan Menteri Pertanian Nomor 54/ Permentan /OT.140/5/2013 di atas, maka sejak berlakunya Peraturan tersebut, Keputusan Menteri Pertanian Nomor 629/Kpts./OT.140/12/2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Veteriner juncto Peraturan Menteri Pertanian Nomor 39.1/Permentan/OT.140/8/2009 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi sehingga lokasi dan wilayah kerja (BBVet) Wates mempunyai Wilayah Kerja Provinsi Jawa Tengah, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Jawa Timur.

Sejak tahun 1978 Balai Besar Veteriner telah melalui beberapa kali pergantian pimpinan puncak yaitu:

1. Tahun 1978 - 1979 (1 tahun) Drh. R. SUHERMAN
2. Tahun 1979 - 1981 (2 tahun) Drh. KRIDARSO BUDIPRAYITNO (alm)
3. Tahun 1981 - 1984 (3 tahun) Drh. IDRIS PAKPAHAN
4. Tahun 1984 - 1997 (13 tahun) Drh. BUDI TRI AKOSO, M.Sc., Ph.D
5. Tahun 1997 – 2001 (4 tahun) Drh. MULYAWAN SAPARDI (alm)
6. Tahun 2001 - 200 (6 tahun) Drh. ISEP SULAIMAN, MV.Sc (alm)
7. Tahun 2007 – 2011 (4 tahun) Drh. AHMAD JUNAIDI, MMA
8. Tahun 2011 s/d. sekarang Drh. FADJAR SUMPING TJATUR RASA, Ph.D

Balai Besar Veteriner (BBVet) Wates pada awalnya adalah sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Peternakan dan

Kesehatan Hewan. Kemudian menurut Keputusan Menteri Pertanian Nomor 629/Kpts./OT.140/12/2003 maka struktur BBVet Wates sampai dengan saat ini adalah sebagai berikut.



Gambar 4. Struktur Organisasi BBVet Wates (Sumber: Bagian Epidemiologi dan Sistem Informasi Veteriner BBVet Wates)

Kepala Balai Tahun 2011 s/d. sekarang adalah Drh. Fadjar Sumping Tjatur Rasa, Ph.D. Untuk menunjang tugas dan fungsinya, Balai Besar Veteriner Wates memiliki perangkat organisasi struktural dan fungsional.

Perangkat struktural terdiri dari 1 (satu) eselon II, Yaitu Kepala Balai Besar, 3 (tiga) eselon III, yaitu Kepala Bagian Umum, Kepala Bidang Pelayanan Veteriner, Kepala Bidang Program dan Evaluasi.

Bagian umum terdiri dari 3 (tiga) eselon IV yaitu Kasubag TU dan Kepegawaian, Kasubag Keuangan, dan Kasubag Rumah Tangga dan Perlengkapan. Bidang Pelayanan Veteriner terdiri dari 2 (dua) eselon IV yaitu Kepala Seksi Pelayanan Teknis dan Kepala Seksi Informasi veteriner. Bidang Program dan Evaluasi terdiri dari 2 (dua) eselon IV yaitu Kepala Seksi Program dan Kepala Seksi Pelaporan dan Evaluasi.

Kelompok jabatan Fungsional yang ada : Medik dan Paramedik Veteriner di koordinir oleh 1 (satu) koordinator Pejabat fungsional yang membawahi 9 (sembilan) Laboratorium dan 1 (satu) instalasi antara lain :

1. Parasitologi
2. Patologi
3. Patologi klinik
4. Virologi
5. Serologi
6. Bakteriologi
7. Kesmavet
8. Bioteknologi
9. Epidemiologi
10. Instalasi Kandang

Hewan Percobaan

## B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Kuesioner terkait tentang variabel keyakinan diri, pengembangan karyawan dan motivasi kerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 115 responden. Jumlah sampel diambil berdasarkan Hair dkk (1998) yang merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Bila dalam penelitian ini terdapat 23 indikator dependen dan independen yang digunakan, maka jumlah minimal sampel yang harus diambil adalah sebesar  $5 \times 23$  yaitu 115 sampel. Jumlah item indikator yang ada dalam penelitian ini adalah 23 pernyataan, akan tetapi dikarenakan terdapat satu item yang dinyatakan gugur maka item pernyataan menjadi 22 item.

### 1. Hasil Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinearitas. Uji prasyarat analisis menggunakan *SPSS 20.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

#### a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada halaman 114 (terlampir).

Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada

variabel keyakinan diri adalah 0,511, pengembangan karyawan adalah 0,183, dan motivasi kerja karyawan 0,185 dan semuanya  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan data tiap variabel tersebut berdistribusi normal (Hazewinkel, 2001).

#### b. Uji Linieritas

Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi lebih besar dari 0,05 (Fisher, 1970). Berdasarkan hasil uji linieritas diketahui bahwa semua variabel independen memiliki hubungan yang linier dengan variabel dependen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah linier. Data hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji Linieritas.

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Keyakinan Diri terhadap Motivasi kerja karyawan	0,65	Linier
Pengembangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.	0,95	Linier

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

#### c. Uji Multikolinieritas

Alat statistik yang sering digunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas (Frisch dalam Strom, 1998). Hasil uji prasyarat multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 6 berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Keyakinan Diri	0,818	1,202	Tidak terjadi multikolinieritas
Pengembangan Karyawan	0,818	1,202	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

## 2. Hasil Analisis Deskriptif

### a. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi identitas diri yang terdiri dari jenis kelamin, status, umur, pendidikan terakhir, masa kerja. Hasil analisis dari kelima variabel tersebut disajikan pada tabel-tabel dan kesimpulan berikut ini.

#### 1) Jenis Kelamin

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan jenis kelamin karyawan karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 8. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	69	60%
Perempuan	46	40%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 69 responden (60%). Sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 46 responden (40%).

## 2) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 9. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan terakhir.

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Percentase
SD	1	0,9%
SMP	4	3,5%
SMA	38	33,0%
Diploma (D3)	19	16,5%
Sarjana (S1)	29	25,5%
Magister (S2)	23	20,0%
Doktor (S3)	1	0,9%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Berdasarkan hasil jawaban responden terdapat 1 responden berpendidikan SD (0,9%), sejumlah 4 responden berpendidikan SMP (3,5%), sejumlah 38 responden berpendidikan SMA (33,0%), sejumlah 19 responden berpendidikan D3 (16,5%), sejumlah 29 responden berpendidikan S1 (25,5%), sejumlah 23 responden berpendidikan S2 (20,0%), dan 1 responden berpendidikan S3 (0,9%). Jadi dapat disimpulkan dari data di atas bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA.

Dari data analisis tabulasi silang (*Crosstab*) antara pendidikan terakhir dan motivasi kerja (terlampir halaman 125), *Chi-square test* menunjukan nilai 11,313 dengan probabilitas signifikansi 0,502. Oleh karena itu nilai signifikansi jauh di atas 0,05 (>0,05), maka dapat disimpulkan tidak ada hubungan atau asosiasi antara pendidikan terakhir dan motivasi kerja.

### 3) Masa Kerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-10 tahun	57	49,6%
11-20 tahun	22	19,1%
21-30 tahun	35	30,4%
>30 tahun	1	0,9%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Berdasarkan hasil jawaban responden terdapat 57 responden memiliki masa kerja 1-10 tahun (49,6%), sejumlah 22 responden memiliki masa kerja 11-20 tahun (19,1%), sejumlah 35 responden memiliki masa kerja 21-30 tahun (30,4%), dan 1 responden memiliki masa kerja >30 tahun (0,9%). Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki masa kerja selama 1-10 tahun.

### 4) Umur

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 11. Karakteristik Responden berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
20-30 tahun	12	10,4%
31-40 tahun	53	46,1%
41-50 tahun	24	20,9%
51-60 tahun	26	22,6%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Berdasarkan hasil jawaban responden terdapat 12 responden yang memiliki umur antara 20-30 tahun (10,4%), sejumlah 53 responden memiliki umur antara 31-40 tahun (46,1%), sejumlah 24 responden memiliki umur antara 41-50 tahun (20,9%), dan sejumlah jalan 26 responden memiliki umur 51-60 tahun (22,6%). Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki umur 31-40 tahun.

#### 5) Status Pernikahan

Deskripsi Deskripsi karakteristik responden berdasarkan Status Pernikahan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 12. Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Menikah	106	92,2%
Lajang	9	7,8%
Total	115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Berdasarkan hasil jawaban responden terdapat sejumlah 106 responden yang memiliki status menikah (92,2%), dan sejumlah 9 responden memiliki status lajang (7,8%). Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki status telah menikah.

#### b. Analisis Deskripsi Kategori Variabel

##### 1) Keyakinan Diri

Hasil analisis deskriptif pada variable keyakinan diri diperoleh nilai minimum sebesar 2,75, nilai maksimum sebesar 5,00, nilai mean 4,0739, nilai standar deviasi 0,585. Selanjutnya data

keyakinan diri dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata ( $M$ ) dan simpangan baku ( $SD$ ). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel keyakinan diri sebanyak 4 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel keyakinan diri disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 13. Kategorisasi Variabel Keyakinan Diri

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,66$	22	19,1%
Sedang	$3,49 \leq X < 4,66$	80	69,6%
Rendah	$X < 3,49$	13	11,3%
Jumlah		115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel keyakinan diri dalam kategori sedang yaitu sebanyak 80 responden (69,6%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel keyakinan diri dalam kategori tinggi sebanyak 22 responden (19,1%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel keyakinan diri dalam kategori rendah sebanyak 13 responden (11,3%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden cukup memiliki keyakinan diri dalam bekerja pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

## 2) Pengembangan Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variable pengembangan karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 2,75, nilai maksimum sebesar 5,00, nilai mean 4,0152, nilai standar deviasi 0,586. Selanjutnya data pengembangan karyawan dikategorikan dengan

menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel pengembangan karyawan sebanyak 4 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel pengembangan karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 14. Kategorisasi Variabel Pengembangan Karyawan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,60$	22	19,1%
Sedang	$3,43 \leq X < 4,60$	78	67,8%
Rendah	$X < 3,43$	15	13,0%
Jumlah		115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel pengembangan karyawan dalam kategori sedang yaitu sebanyak 78 responden (67,8%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel pengembangan karyawan dalam kategori tinggi sebanyak 22 responden (19,1%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel pengembangan karyawan dalam kategori rendah sebanyak 15 responden (13,0%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden cukup terpenuhi aspek pengembangan karyawannya dalam bekerja di Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

### 3) Motivasi Kerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variable motivasi kerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 2,93, nilai maksimum sebesar 4,57, nilai mean 3,8292, nilai standar deviasi 0,267.

Selanjutnya data motivasi kerja karyawan dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel motivasi kerja karyawan sebanyak 4 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel motivasi kerja karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 15. Kategorisasi Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,10$	14	12,2%
Sedang	$3,56 \leq X < 4,10$	89	77,4%
Rendah	$X < 3,56$	12	10,4%
Jumlah		115	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel motivasi kerja karyawan dalam kategori sedang yaitu sebanyak 89 responden (77,4%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel motivasi kerja karyawan dalam kategori tinggi sebanyak 14 responden (12,2%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel motivasi kerja karyawan dalam kategori rendah sebanyak 12 responden (10,4%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi kerja karyawan yang cukup dalam bekerja di Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel

keyakinan diri, pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 16. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.

<b>Independent Variabel</b>	<b>Motivasi Kerja</b>			
	<b>Model 1</b> <b>(<math>\beta</math>)</b>	<b>Model 2</b> <b>(<math>\beta</math>)</b>	<b>Model 3</b> <b>(<math>\beta</math>)</b>	<b>Model 4</b> <b>(<math>\beta</math>)</b>
Variabel Kontrol				
Jenis kelamin	0,180**	0,192**	0,173**	0,185**
Masa kerja	0,251**	0,217**	0,206**	0,178**
Status pernikahan	0,386**	0,345**	0,330**	0,297**
Pendidikan	0,215**	0,163*	0,199**	0,153*
Umur	0,204**	0,187**	0,168*	0,155*
Keyakinan diri		0,157*		0,143*
Pengembangan			0,178**	0,166*
$R^2$	0,702	0,716	0,721	0,733
$\Delta R^2$	0,702**	0,015*	0,019**	0,031**

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

\*\*p<0.01; \*p<0.05.

#### a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah keyakinan diri memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan progam *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 16. Berdasarkan tabel 16, diketahui bahwa keyakinan diri berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan sebesar ( $\beta$ ) 0,157 (\*p<0.05; p=0,019). Kontribusi keyakinan diri untuk menjelaskan motivasi kerja karyawan sebesar

( $\Delta R^2$ ) 0,015\*. Maka dapat disimpulkan bahwa keyakinan diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dapat dilihat pada tabel 16. Berdasarkan tabel tabel 16, diketahui bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan sebesar ( $\beta$ ) 0,178 (\*\*p<0,01; p=0,008). Kontribusi pengembangan karyawan untuk menjelaskan motivasi kerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,019\*\*. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah keyakinan diri dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan

program *SPSS 20.00 for Windows* dapat dilihat pada tabel 16.

Berdasarkan tabel tabel 16, diketahui bahwa keyakinan diri ( $\beta$ ) 0,143 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,028$ ) dan pengembangan karyawan ( $\beta$ ) 0,166 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,012$ ) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Kontribusi keyakinan diri dan pengembangan karyawan untuk menjelaskan motivasi kerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,031\*\*.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa keyakinan diri dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Tabel 17. Ringkasan Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1.	Keyakinan diri memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.	Terbukti
2.	Pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta.	Terbukti
3.	Keyakinan diri dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

## C. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara keyakinan diri terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Pengaruh keyakinan diri terhadap motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Skor tertinggi indikator variabel keyakinan diri terdapat pada indikator valensi (4,26). Valensi adalah

respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif (Vroom 1964). Valensi merupakan kekuatan keinginan seseorang pegawai yang yakin untuk mencapai tujuan kerja. Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pada suatu hasil jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk dan yakin atas suatu kemajuan. Suatu valensi dikatakan nihil, jika seorang pegawai tidak peduli akan pencapaian tujuan tertentu. Valensi negatif adalah jika seorang pegawai lebih suka untuk tidak mencapai tujuan tertentu, akibatnya tidak ada motivasi kerja. Valensi positif membentuk keinginan karyawan untuk yakin atas suatu kemajuan. Dengan skor indikator valensi yang tinggi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa valensi positif karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian tentang keyakinan keberhasilan anggota organisasi memberikan kontribusi yang signifikan untuk tingkat motivasi (Bandura & Locke, 2003). Penelitian lain yang memperkuat hasil kesimpulan ini adalah penelitian Chuan Lin dan Yu Wen (2014). Peneltian tersebut menyatakan bahwa keyakinan diri ditemukan berhubungan positif dengan motivasi. Temuan tersebut memenuhi keyakinan diri (*self-efficacy*) sebagai konstruk penting dari teori motivasi (Bandura, 1986).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Pengaruh pengembangan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Efektivitas

pengembangan profesional pada aspirasi karir (*Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations*) memiliki skor tertinggi yakni 4,06. Hal ini menunjukkan bahwa penting bagi karyawan untuk mendapatkan pengembangan seperti pengembangan karir karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian Aziagba (2009) yang menghasilkan kesimpulan bahwa karyawan pra-professional meyakini pengembangan karyawan adalah sebuah kekuatan motivasi yang besar untuk meningkatkan produktifitas kerja.

Selanjutnya penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif keyakinan diri dan pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. *McClelland's theory of need* menyatakan bahwa prestasi (*achievement*) kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu (Robbins dan Judge, 2008). McClelland (1987) mengatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja adalah: Kemungkinan sukses yang dicapai, keyakinan diri (*self-efficacy*), *Value* atau nilai mengacu pada pentingnya tujuan bagi individu. Faktor lainnya yang mengacu pada perbedaan jenis kelamin, usia, kepribadian dan pengalaman kerja. Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yang bersumber dari luar diri individu tersebut mengacu pada situasi dan adanya kesempatan. Faktor ekstrinsik ini dapat berupa: hubungan pimpinan dengan bawahan, hubungan antar rekan sekerja, sistem pembinaan

dan pelatihan, sistem kesejahteraan, lingkungan fisik tempat kerja, status kerja, administrasi dan kebijakan perusahaan.

Keyakinan diri dan pengembangan karyawan dalam penelitian ini ditemukan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dalam teori motivasi kognitif menyatakan bahwa pemberian faktor ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan (Cameron & Pierce, 1994). Namun selanjutnya dengan bekerja sama dengan peneliti lain, Cameron dan Pierce melakukan meta-analisis mengenai motivasi kognitif. Kemudian hasil menunjukkan bahwa efek negatif dari *reward* sebagai faktor eksternal adalah terbatas dan dapat dihindari (Cameron & Pierce, 1994; Eisenberger & Cameron, 1996). Efek negatif dari faktor ekstrinsik hanya terbatas untuk suatu keadaan tertentu yaitu ketika karyawan merasa memiliki ketertarikan yang tinggi pada pekerjaan (*high interest task*) atau pada saat memiliki ketertarikan yang rendah (*low interest task*) (Deci, Ryan & Koestner, 1999). Ketika penghargaan diberikan untuk pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai (*high interest task*) maka penghargaan yang bersifat nyata (*tangible*) justru dapat menurunkan motivasi. Penjelasanya adalah karyawan termotivasi untuk bekerja karena mereka memiliki ketertarikan yang tinggi bukan karena ingin mendapatkan imbalan materi. Namun di sisi lain ketika penghargaan verbal atau lisan diberikan kepada pegawai yang sangat menyukai pekerjaan itu maka hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang disimpulkan bahwa penghargaan verbal atau

lisian sebagai faktor ekstrinsik dapat meningkatkan motivasi (Tang & Hall 1995). Ketika karyawan memiliki ketertarikan yang rendah terhadap pekerjaan (*low interest task*) imbalan nyata (*tangible*) seperti bonus dan sebagainya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Banko, Katherine, dan Slyvia (2003) menemukan bahwa pemberian imbalan yang terkait dengan memenuhi standar kinerja meningkatkan motivasi. Pada akhirnya dalam penilitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan karyawan BBVet Wates Yogyakarta dipengaruhi oleh keyakinan diri yang tinggi dan pengembangan karyawan yang memadai. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan tambahan kontribusi empiris penelitian sebelumnya (Tang & Hall 1995, Bangko et al 2003, Cameron & Pierce, 1994). Tidak hanya penghargaan verbal dan bonus saja yang dapat meningkatkan motivasi kognitif, namun pengembangan karyawan dapat meningkatkan motivasi kognitif.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Keyakinan diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh dan disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Jadi jika karyawan BBVet Wates Yogyakarta terpenuhi aspek-aspek yang mempengaruhi keyakinan diri dari lingkungan organisasi, motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Karyawan dengan keyakinan diri tinggi akan percaya bahwa tujuan dapat dicapai, sehingga mereka lebih mungkin untuk terus berada di dalam upaya mereka menuju pencapaian tujuan. Ketika karyawan menghadapi masalah, perasaan keyakinan diri yang kuat mengarahkan karyawan untuk tetap tenang. Kemudian mencari solusi daripada menggerutu akan ketidakmampuannya.
2. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan BBVet Wates Yogyakarta. Dari hasil analisis regresi dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis kedua diterima. Jadi jika organisasi memenuhi aspek mengenai kesempatan pengembangan karyawan hal tersebut menjadi kekuatan motivasi yang baik bagi karyawan. Program

pengembangan karyawan yang baik akan membawa karyawan pada tingkat motivasi yang lebih baik pula.

3. Keyakinan diri dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan BBVet Wates Yogyakarta. Sehingga dapat disimpulkan pula hipotesis ketiga diterima. Semakin tinggi keyakinan diri karyawan dan semakin terpenuhi pengembangan karyawan sesuai keadaan dan kebutuhan karyawan, maka semakin baik dan tinggi pula motivasi kerja. Dengan keyakinan diri yang meningkat, karyawan akan semakin termotivasi menyelesaikan pekerjaan yang sulit. Pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan keadaan karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Beberapa kekurangan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Jumlah sampel yang tidak banyak. Semakin banyak sampel yang digunakan akan memberikan hasil yang lebih valid.
2. Kekurangan selanjutnya adalah hanya menggunakan 2 variabel independent untuk memprediksi variabel dependent. Jumlah variabel yang diambil lebih banyak untuk peneliti selanjutnya dapat mengetahui lebih banyak faktor terkait motivasi kerja karyawan.
3. Peneliti selanjutnya hendaknya mengambil sampel dari jenjang pendidikan yang sesuai dengan aspek keyakinan diri, pengembangan karyawan dan motivasi kerja. Karena dalam penelitian ini masih ada jenjang pendidikan

responden yang tergolong rendah sehingga dapat dikatakan kurang sesuai dengan variabel tersebut.

4. Dalam penelitian ini kontribusi keyakinan diri dan pengembangan karyawan untuk menjelaskan motivasi kerja relatif kecil  $\Delta R^2$  (0,031\*\*). Sehingga peneliti selanjutnya dapat mencari variabel lain yang berkontribusi lebih besar dari pada variabel yang ada pada penelitian ini.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi organisasi Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta sebaiknya lebih memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan. Karena keyakinan diri dari hasil analisis sebagian besar masih dalam kategori sedang (Mean= 4,0739). Hal tersebut penting karena keyakinan diri yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja. Karyawan perlu diberikan Tugas, Pokok dan Fungsi (Tupoksi) yang jelas tentang detail pekerjaan yang relevan dengan masing-masing karyawan. Pemberian Tupoksi yang jelas dalam hal ini adalah pada program *surveillance* dan *monitoring* penyakit hewan ternak di wilayah Jateng, Jatim dan DIY. Pembagian tim untuk setiap program *surveillance* dan *monitoring* dengan personil yang menguasai setiap detail pekerjaan (ahli virologi, bakteriologi, patologi, kesmavet) apa saja yang paling diperlukan di daerah yang akan di ambil sampel sesuai kasus, akan menghasilkan keyakinan diri dalam

melaksanakan pekerjaan tinggi. Hal tersebut karena karyawan yang dipilih untuk bertugas memiliki kompetensi yang tinggi dan sangat menguasai ilmu yang digunakan di lapangan, dari pada karyawan lain. Hal tersebut berlaku pula pada kegiatan pengujian sampel di laboratorium. Pengujian sampel yang dilakukan oleh seorang yang sangat ahli di bidangnya akan menghasilkan akurasi dan kualitas pengujian yang baik. Hal ini terjadi karena keyakinan diri yang tinggi yang diperoleh dari pengalaman menguji sampel sebelumnya. Sehingga pengalaman yang ada akan lebih meningkatkan kualitas hasil pekerjaan.

2. Pimpinan atau manajer sebaiknya menjaga lingkungan kerja dari gangguan psikologis karyawan. Karena hal ini dapat menyebabkan tekanan psikologis dan berkurangnya semangat kerja tim di antara karyawan. Tekanan psikologis disini seperti hubungan komunikasi lisan yang kurang baik. Contoh komunikasi lisan yang kurang baik dalam penelitian ini adalah atasan yang mencoret dokumen hasil pengujian Balai Besar Veteriner Wates tanpa berkomunikasi kepada bawahan. Selain itu pimpinan sebaiknya meningkatkan keyakinan diri dan memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan kelonggaran untuk berinisiatif. Hal tersebut akan berguna sehingga karyawan berhasil menyelesaikan tugas yang sulit.
3. Balai Besar Veteriner Wates Yogyakarta juga perlu lebih memperhatikan pengembangan karyawan karena dari hasil analisis variabel masih dalam kategori sedang ( $\text{Mean}= 4,0152$ ). Hal tersebut untuk meningkatkan jenjang karir dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan para karyawan di

bidangnya masing-masing. Karena Balai Besar Veteriner Wates adalah Balai yang berada langsung di bawah Kementerian Pertanian yang memiliki tugas pokok di bidang riset dan pengujian di bidang Veteriner dan penyakit hewan, maka kemampuan dan pengetahuan karyawan akan perkembangan ilmu dan teknologi riset yang baru adalah sangat penting guna meningkatkan kualitas hasil uji. Ketika hasil pengujian yang dihasilkan dari sisi kuantitas dan kualitas baik, maka sertifikat hasil pengujian yang diterbitkan dapat dinilai untuk menjadi salah satu point dalam DUPAK. Nilai DUPAK yang semakin tinggi akan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk naik jabatan dan golongan serta kenaikan tunjangan.

4. Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor lain yang memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan. Peneliti selanjutnya dapat mengambil jumlah sampel yang lebih besar dari pada sampel yang ada dalam penelitian ini sehingga penelitian selanjutnya akan lebih valid.
5. Bagi peneliti selanjutnya dapat menganalisis lebih lanjut dengan menggunakan moderasi faktor lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.C., & D.R., Gerbing, (1988), Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two step approach, *Psychological bulletin*, 103, 411-423
- Anderson. K., & Wotton, B. (1991). Change in Hospital Staffing Patterns: *Monthly Labor Review*, 114,3, 3-9.
- Anthony W.P., Kacmar, K.M., Perrewé, P.L. (2002) *Human resource management: a strategic approach*, 4th ed. Fort Worth : Harcourt College Publishers. HF5549 .A866 2002 .
- Aziagba, P. C. (2009). Staff Development as Motivation for Praprofessionals: A Case Study in Southern Nigeria. Chinese Librarianship, *Human Resource Management Journal*, (27).
- Azwar, S. (2000). *Asumsi-asumsi dalam inferensi statistika*. Yogyakarta: Faculty of Psychology Gajah mada.
- Bandura, A .(1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bandura, A., & Schunk, D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Baron, R. A. & Byrne, D. (1991). *Social Psychology, Understanding Human Interaction*, Allyn & Bacon : Boston.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management*. 3rd ed. New York: Dryden Press.
- Bouffard-Bouchard, T. (1990). Influence of self-efficacy on performance in a cognitive task. *Journal of Social Psychology*, 130, 353-363

- Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995). *Management in Extension* (3rd ed.). Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Cameron, Pierce, Banko, Katherine, and Slyvia (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*.
- Cardona, P., Lawrence, B., & Espejo, A. (2003). Outcome-based theory of work motivation. *University of Navarra IESE Working Paper No. D/495*.
- Campel, D.T., & Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod-matrix. *Phsycological Bulletin*. 56. 81-105.
- Cronbach, L.J., 1991, methodological study-A Personal retrospective, in Brennan, Robert L., 2001, An Essay on the History and Future of Reliability from the Perspective of Replications, *Journal of Educational Measurement*, Vol. 38, No. 4
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all: Extrinsic rewards, task interest, and self-determination. *Psychological Bulletin*, 125, 692-700.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality of myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166
- Ferris, G. R., M. M. Arthur, et al. (1999). "Human resources management: some new directions." *Journal of Management*, 25 (3): 385-415.
- Fisher, F.M. " Test of Equality between Sets of Coefficients in two linear regressions : An Expository Note. *Econometrica: Journal of The Econometric Society*, 361-366.
- Fornell & Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50
- Garrido, E. (2000). Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología*, 18, 9-28.

- Gibson, Invancevich, & Donelly. (2005). *Organization*, Ninth Edition, Irwin Inc.
- Goldstein, S. M. (2003). Employee Development: An Examination of Service Strategy In A High-Contact Service Environment. *Production and Operations Management*, 12(2), 186-203.
- Gosset, W. S. (1958). "Student's Collected Papers". Published for the Biometrika Trustees at University Press.
- Greenberg, Jerald Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organization*, Sixth Edition, Prentice-Hall International Inc, USA.
- Gujarati, D. N. (2012). Basic Econometrics. Tata McGraw-Hill Education.
- Hair, J.E. Jr. R. E., Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International. Inc., New Jersey.
- Handoko, Hani. (2005). *Strategi Organisasi*, Amara Books. Yogyakarta.
- Hardani, Sri. (2008). *Ketrampilan, Kunci Sukses Masa Depan*. Kedaulatan Rakyat, 26/04/08.
- Hasibuan, S.P, Melayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesepuluh. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hazewinkel, Michiel ed. (2001). "Kolmogorov-Smirnov test", *Encyclopedia of Mathematics*. Springer, ISBN 978-1-55608-010-4.
- Heimler, R., Rosenberg, S., & Elsa-Sofia Morote. (2012). Predicting career advancement with structural equation modelling. *Education & Training*, 54(2), 85-94.
- Heskett, J.L., T.O.Jones. G.W. Loveman, W. E. Sasser, & L.A. Schlesinger (1994). "Putting The Service Profit Chain to Work: *Harvard Business Review*, 72,2, 164-167.
- Hezberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH. Holland.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.). New York: Macmillan.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Jex, S.M., Bliese, P.D., Buzzell, S & Primeau J. (2001). The Impact of Self Efficacy On Stressor- Stram Relations : Coping style as an Expalnatory Mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86.401-409.
- Joreskog, K. G. (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
- Kreitner, R. (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2007. *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> McGraw-Hill.
- Kumar, Ranjit. Research Methodology: *A step by step guide for beginners*. Second. London : SAGE Publication Ltd, 2005. p. 153.[35].
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9),707-717.
- London, Harvey, exner Jr, John E. (1978). *Dimensions of Personality*. New York: John Wiley & Sons.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the workplace: implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.
- Luthans F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi Jogjakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mann, Prem S. (1995). *Introductory statistics* (2nd ed). Wiley. ISBN 0-471-31009-3.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Co.
- McClelland, D. C. (1987). Human motivation. *Journal of Educational Psychology*.

- Quin, J. B., Anderson, P. & Finkelstein (1996). Leveraging Intellect. *Academy of Management Executive*. 10, pp 7-27.
- Ranupandojo, Heidjachman dan Suad Hasan, (1997). *Manajemen Personalia*. Cetakan ketujuh, BPFE, Yogyakarta.
- Richardson, L. (2008). *Administrators' professional Development in A Higher Education Organisation* (Doctoral Dissertation, Unitec Institute of Technology).
- Rist, R. C. (2000). Student social class and teacher expectations: The self-fulfilling prophesy in ghetto education. *Harvard Educational Review*, 70(3), 266-301.
- Robbins, S., & Timothy A. J., 2008, "Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour", Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robert Groves et al. (2010). *Survey Methodology*. Second edition. ISBN 0-471-48348-6.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom*. New York, NY: Holt.
- Rudman, R. (2002). *Human resources management in New Zealand* (Fourth ed.). Auckland: Pearson Education.
- Sasser, W.E. & Schlesigner, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*: The Free Press. New York.
- Saydam ,Gouzali. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Suatu pendekatan Mikro. Djambaran, Jakarta.
- Schunk, D.H. & Hanson, A.R. (1985). Peer models: Influence on children's self efficacy and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 79, 54-61.
- Sims, Henry P., Andrew D. Szilagyi, & Dale R. McKemey. 1976. Antecedents of work related expectancies. *Academy of Management Journal* 19: 547-59.
- Soeprihanto, John. (2001). *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*. Cetakan keempat:BPFE. Yogyakarta.

- Spearman, C. (1904). "General Intelligence, " Objective Determined and Measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201-292.
- Steel, R. G. D., & Torrie, J. H. (1960). *Principles and Procedures of Statistics with Special Reference to the Biological Science*. McGraw Hill, pp. 187,287.
- Steenkamp, E. M. van Trijp, H., 1991, The use of LISREL in validating marketing constructs, *International Journal of Research Marketing*, 8 (4), 283-99.
- Steers, R. & Braunstein, D. "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings." *Journal of Vocational Behavior*. Oct. 1976: 254.
- Stephens, M. A. (1974). "EDF Statistics for Goodness of Fit and Some Comparison". *Journal of The American Statistical Association* (American Statistical Association) 69 (347): 730-737.
- Strom, Steinar (1998). *Econometrics and economic theory in 20th century: The Ragnar Frisch Centennial Symposium*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sweikhart, S. B. & S. Strasser.(1993). Service Recovery in Health Service Organization: *Hospital and Health Service Administration*. 38, 1, 3-23.
- Tang, S-H., & Hall, V. C. 1995). The overjustification effect: A meta-analysis. *Applied Cognitive Psychology*, 9, 365-404.
- Umar, Husein. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wen, M. L. Y., & Lin, D. Y. C. (2014). Trainees' characteristics in training transfer: The relationship among self-efficacy, motivation to learn, motivation to transfer and training transfer. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), Pages-114.
- Whitener, E.M. (2001) 'Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling', *Journal of Management*, 27: 515–35.

Wiliams , N., A. Sobtl, & T. C. Aw(1994). Comparison Of Preceived Occupational Health Needs Among Managers, Employee Representatives And Occupational Physicians, “*Occupational Medicine*”, 44, 4, 205-208.

Woodall, J., & Winstanley, D. (1998). *Management development: Strategy and practice*. Oxford: Blackwell.

Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78

[http://bbvetwates.com/upload/tarif/permepan\\_nomor\\_52\\_tahun\\_2012\\_tentang\\_jabatan\\_fungsional\\_medik\\_veteriner\\_dan\\_angka\\_kreditnya1.pdf](http://bbvetwates.com/upload/tarif/permepan_nomor_52_tahun_2012_tentang_jabatan_fungsional_medik_veteriner_dan_angka_kreditnya1.pdf) diakses 3 april 2014 pukul 12:35.

# **LAMPIRAN**

## 1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas

### **Lembar kuesioner penelitian**

Bersama ini, saya Qomarudin Aziz mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam rangka menyelesaikan penelitian skripsi saya guna menyelesaikan studi S1 sarjana ekonomi. Seluruh jawaban akan dirahasiakan. Atas bantuan dan kesediaan waktu bapak/ibu saya mengucapkan terimakasih.

#### **Identitas responden**

##### Data responden:

Jenis Kelamin : (\_\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Umur : \_\_\_\_\_ Tahun

Pendidikan terakhir : (\_\_\_\_\_)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah menengah tingkat pertama
3. Sekolah menengah tingkat atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)
7. Doktor (S3)

Status (\_\_\_\_\_) 1. Menikah 2. Lajang

Pengalaman dan lama kerja : Tahun \_\_\_\_\_ Bulan \_\_\_\_\_

#### **Petunjuk pengisian kuesioner:**

1. Berilah tanda *checklist* pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.
2. Setiap satu pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Isi jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dengan memberikan tanda check list pada kolom yang tersedia. Kuesioner ini menggunakan skala *Linkert* dengan keterangan sebagai berikut: Skala 1 = Sangat Tidak Setuju  
Skala 2 = Tidak Setuju, Skala 3 = Netral, Skala 4 = Setuju, Skala 5 = Sangat Setuju

No	Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja Karyawan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya bekerja sangat keras untuk terus meningkatkan kinerja saya.	1	2	3	4	5
2	Saya menikmati kompetisi. Saya ingin memenangkan berbagai hal lainnya yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
3	Saya sering bercengkrama dengan sesama karyawan tentang hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan ketika bekerja.	1	2	3	4	5
4	Saya menikmati tantangan yang sulit. Saya menyukai pekerjaan yang sulit di tempat kerja.	1	2	3	4	5
5	Saya menikmati menjadi seorang manajer. Saya lebih menyukai sebagai orang yang bertanggung jawab atas hal-hal dan orang-orang yang ada disekitar saya.	1	2	3	4	5
6	Menjadi hal penting bagi saya agar disukai oleh orang lain.	1	2	3	4	5
7	Ketika saya bekerja, saya lebih sering mengetahui bagaimana saya dapat melakukannya dan bagaimana pekerjaan dilakukan.	1	2	3	4	5
8	Jika saya tidak setuju dengan seseorang, saya menginginkan mereka tahu itu. Saya tidak khawatir akan ketidaksepakatan.	1	2	3	4	5
9	Banyak rekan kerja saya yang juga teman-teman saya. Saya menikmati waktu luang saya dengan mereka.	1	2	3	4	5
10	Saya biasanya menetapkan tujuan yang realistik. Saya cenderung untuk mencapai tujuan saya.	1	2	3	4	5
11	Penting bagi saya dalam membuat orang sepakat dengan ide-ide saya.	1	2	3	4	5
12	Saya menikmati menjadi bagian dari kelompok, perkumpulan dan organisasi lainnya.	1	2	3	4	5
13	Saya merasa puas dari keberhasilan menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	1	2	3	4	5
14	Salah satu tujuan penting saya adalah untuk mendapatkan kendali yang lebih atas apa saja di sekitar saya.	1	2	3	4	5
15	Saya lebih suka bekerja dengan orang lain dari pada bekerja sendiri.	1	2	3	4	5

No	Pertanyaan Variabel Keyakinan Diri	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya yakin bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik.	1	2	3	4	5
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada saya.	1	2	3	4	5
3	Saya tidak mempersiapkan dengan baik untuk memenuhi tututan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
4	Saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu meskipun saya sudah berusaha keras.	1	2	3	4	5

No	Pertanyaan Variabel Pengembangan Karyawan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Program pengembangan karyawan meningkatkan keahlian kerja saya pada pekerjaan saya saat ini.	1	2	3	4	5
2	Program pengembangan karyawan memberikan saya keterampilan yang mungkin mendukung saya kearah promosi.	1	2	3	4	5
3	Program pengembangan karyawan memberikan saya keterampilan yang mungkin mendukung saya mengarahkan pada karir yang baru.	1	2	3	4	5
4	Program pengembangan karyawan memberikan saya kualifikasi yang mungkin akan meningkatkan karir saya.	1	2	3	4	5

## 2. Kuesioner Penelitian

### **Lembar kuesioner penelitian**

Bersama ini, saya Qomarudin Aziz mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam rangka menyelesaikan penelitian skripsi saya guna menyelesaikan studi S1 sarjana ekonomi. Seluruh jawaban akan dirahasiakan. Atas bantuan dan kesediaan waktu bapak/ibu saya mengucapkan terimakasih.

#### **Identitas responden**

##### Data responden:

Jenis Kelamin : (\_\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Umur : \_\_\_\_\_ Tahun

Pendidikan terakhir: (\_\_\_\_\_)

Sekolah Dasar

Sekolah menengah tingkat pertama

Sekolah menengah tingkat atas

Diploma

Sarjana (S1)

Master (S2)

Doktor (S3)

Status (\_\_\_\_\_) 1. Menikah 2. Lajang

Pengalaman dan lama kerja :Tahun\_\_\_\_\_ Bulan \_\_\_\_\_

#### **Petunjuk pengisian kuesioner:**

1. Berilah tanda *checklist* pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.
2. Setiap satu pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Isi jawaban berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dengan memberikan tanda check list pada kolom yang tersedia. Kuesioner ini menggunakan skala *Linkert* dengan keterangan sebagai berikut:

Skala 1 = Sangat Tidak Setuju, Skala 2 = Tidak Setuju, Skala 3 = Netral, Skala 4 = Setuju Skala 5 = Sangat Setuju

<b>No</b>	<b>Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja</b>	<b>Skala</b>				
		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>1</b>	Saya bekerja sangat keras untuk terus meningkatkan kinerja saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Saya menikmati kompetisi. Saya ingin memenangkan berbagai hal lainnya yang saya lakukan.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Saya sering bercengkrama dengan sesama karyawan tentang hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan ketika bekerja.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Saya menikmati tantangan yang sulit. Saya menyukai pekerjaan yang sulit di tempat kerja.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Saya menikmati menjadi seorang manajer. Saya lebih menyukai sebagai orang yang bertanggung jawab atas hal-hal dan orang-orang yang ada disekitar saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	Menjadi hal penting bagi saya agar disukai oleh orang lain.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	Ketika saya bekerja, saya lebih sering mengetahui bagaimana saya dapat melakukannya dan bagaimana pekerjaan dilakukan.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	Jika saya tidak setuju dengan seseorang, saya menginginkan mereka tahu itu. Saya tidak khawatir akan ketidaksepakatan.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	Banyak rekan kerja saya yang juga teman-teman saya. Saya menikmati waktu luang saya dengan mereka.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10</b>	Saya biasanya menetapkan tujuan yang realistik. Saya cenderung untuk mencapai tujuan saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>11</b>	Penting bagi saya dalam membuat orang sepakat dengan ide-ide saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12</b>	Saya menikmati menjadi bagian dari kelompok, perkumpulan dan organisasi lainnya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	Saya merasa puas dari keberhasilan menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>14</b>	Saya lebih suka bekerja dengan orang lain dari pada bekerja sendiri.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>No</b>	<b>Pertanyaan Variabel Keyakinan Diri</b>	<b>Skala</b>				
		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>1</b>	Saya yakin bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Saya tidak mempersiapkan dengan baik untuk memenuhi tututan pekerjaan saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu meskipun saya sudah berusaha keras.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>No</b>	<b>Pertanyaan Variabel Pengembangan Karyawan</b>	<b>Skala</b>				
		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>1</b>	Program pengembangan karyawan meningkatkan keahlian kerja saya pada pekerjaan saya saat ini.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Program pengembangan karyawan memberikan saya keterampilan yang mungkin mendukung saya kearah promosi.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Program pengembangan karyawan memberikan saya keterampilan yang mungkin mendukung saya mengarahan pada karir yang baru.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Program pengembangan karyawan memberikan saya kualifikasi yang mungkin akan meningkatkan karir saya.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

-Terimakasih

### 3. Data Validitas dan Reliabilitas

No	Motivasi kerja karyawan															Keyakinan diri				Pengembangan karyawan			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	1	2	3	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	2	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	2	3
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	2	4	2
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	2	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
22	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	3
23	2	2	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
24	3	4	3	4	2	4	2	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3
25	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4
26	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
27	5	4	5	3	5	4	4	5	4	3	2	5	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4
28	5	5	4	5	4	4	3	3	3	2	2	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3
29	2	4	4	2	3	2	3	4	5	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	2	2	2	2	2	2
31	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
34	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
36	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5

38	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
39	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	2	3	3	3	4	3
43	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	2	3	4
45	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	2	4	3
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	2
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	3	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	1	4	5	4	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4

#### 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

### HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 1

#### Factor Analysis

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	1831.738 253
	Sig.	.000

##### Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
Motivasi1	.921		
Motivasi2	.884		
Motivasi3	.874		
Motivasi4	.903		
Motivasi5	.938		
Motivasi6	.941		
Motivasi7	.955		
Motivasi8	.859		
Motivasi9	.850		
Motivasi10	.870		
Motivasi11	.830		
Motivasi12	.941		
Motivasi13	.915		
Motivasi14	.442		
Motivasi15	.716		
Keyakinan1		.947	
Keyakinan2		.896	
Keyakinan3		.919	
Keyakinan4		.871	
Pengembangan1			.916
Pengembangan2			.695
Pengembangan3			.618
Pengembangan4			.899

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 2

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .	.721
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.
	1795.747 231 .000

#### Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
Motivasi1	.926		
Motivasi2	.880		
Motivasi3	.872		
Motivasi4	.902		
Motivasi5	.942		
Motivasi6	.942		
Motivasi7	.957		
Motivasi8	.861		
Motivasi9	.848		
Motivasi10	.873		
Motivasi11	.831		
Motivasi12	.945		
Motivasi13	.911		
Motivasi15	.714		
Key akinan1		.946	
Key akinan2		.900	
Key akinan3		.925	
Key akinan4		.878	
Pengembangan1			.918
Pengembangan2			.691
Pengembangan3			.613
Pengembangan4			.902

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## 5. Data Penelitian

NO	Motivasi kerja karyawan														Keyakinan diri					Pengembangan Karyawan					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	JML	1	2	3	4	JML	1	2	3	4	JML
1	4	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	44	3	3	3	2	11	4	4	3	4	15
2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	58	4	5	5	5	19	4	4	5	5	18
3	5	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	51	4	4	4	5	17	3	3	4	3	13
4	4	3	2	4	5	5	5	4	1	5	4	5	5	5	57	4	4	5	4	17	5	5	5	5	20
5	5	4	2	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	54	5	4	2	2	13	4	3	4	4	15
6	5	4	4	5	2	3	4	4	5	5	4	4	5	4	58	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
7	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	54	5	4	2	1	12	3	3	4	4	14
8	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4	4	5	4	17	4	5	3	3	15
9	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	1	3	5	5	52	4	5	4	4	17	4	3	3	3	13
10	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	48	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16
11	4	1	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	50	4	4	4	3	15	4	1	4	3	12
12	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	51	4	4	3	4	15	4	3	3	4	14
13	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	53	5	5	5	4	19	4	4	3	3	14
14	4	4	4	3	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4	52	4	4	2	2	12	4	4	3	4	15
15	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4	2	4	2	12	3	3	4	3	13
16	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	49	4	5	2	1	12	3	3	3	3	12
17	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	59	4	5	5	5	19	4	5	5	5	19
18	4	4	1	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	56	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
19	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	49	4	4	3	3	14	3	4	4	3	14
20	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	58	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
21	5	4	3	5	4	2	4	3	4	5	5	4	3	2	53	4	3	3	4	14	4	5	5	5	19
22	4	4	2	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	3	55	4	4	2	4	14	4	5	4	4	17
23	4	5	3	5	4	5	4	3	4	3	5	5	3	2	55	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14
24	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	50	3	3	5	4	15	4	4	2	2	12
25	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	52	5	5	5	3	18	4	3	3	5	15
26	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	48	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16
27	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	3	5	4	5	57	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20
28	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	53	4	5	4	3	16	3	4	4	4	15
29	5	4	3	4	5	5	3	2	4	4	4	3	5	4	55	5	5	3	3	16	4	2	4	5	15
30	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	2	51	4	3	4	3	14	4	3	3	4	14
31	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	62	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
32	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	55	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
33	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	51	4	4	4	4	16	4	4	2	2	12
34	4	2	4	2	3	5	5	4	2	3	2	4	4	5	49	3	4	4	5	16	4	4	4	4	16
35	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3	56	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19
36	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	55	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19
37	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	50	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15

38	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	52	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	
39	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	54	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	
40	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	51	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	
41	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	54	3	3	4	5	15	3	4	5	4	16	
42	5	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	5	3	5	50	3	3	2	3	11	4	4	5	4	17	
43	5	2	3	4	5	5	2	3	4	5	4	3	5	3	53	5	4	5	4	18	3	4	3	2	12	
44	3	1	4	3	4	4	3	5	3	4	5	4	4	3	50	4	4	3	4	15	3	2	3	4	12	
45	4	3	1	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	48	5	3	4	4	16	4	4	5	4	17	
46	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	5	3	41	4	3	2	3	12	3	5	2	3	13	
47	5	2	3	4	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	43	4	4	2	2	12	3	3	3	4	13	
48	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	51	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
49	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	62	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	
50	3	4	4	3	4	5	3	5	2	5	4	3	4	5	54	4	4	3	4	15	4	4	5	4	17	
51	4	3	2	4	5	5	5	3	4	4	3	4	3	3	52	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	
52	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	5	4	55	5	5	4	4	18	4	4	3	5	16	
53	4	5	3	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4	4	58	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	
54	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	62	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	
55	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	56	3	5	4	4	16	5	3	5	3	16	
56	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	56	4	4	5	5	18	5	5	4	3	17	
57	4	5	4	5	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	55	4	4	3	3	14	4	5	4	4	17	
58	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	57	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	
59	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	56	5	4	4	4	17	5	4	4	5	18	
60	5	5	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	3	5	55	4	5	5	4	18	3	4	4	5	16	
61	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	54	5	3	4	5	17	5	4	4	4	17	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3	4	3	5	15	5	4	4	3	16	
63	4	5	3	5	4	5	3	5	3	3	5	4	3	3	55	4	4	4	5	17	4	3	3	4	14	
64	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	54	5	5	3	4	17	4	4	4	4	16	
65	4	3	4	3	5	2	3	5	4	4	3	5	2	4	51	4	4	2	2	12	3	5	4	4	16	
66	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	57	5	4	5	4	18	3	4	4	5	16	
67	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	64	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	
68	4	3	4	5	3	3	5	3	3	4	5	5	3	4	54	5	2	3	4	14	4	5	3	4	16	
69	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	57	5	5	4	4	18	4	4	3	3	14	
70	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	51	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	
71	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	60	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
72	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	53	3	4	5	4	16	5	4	5	3	17	
73	4	5	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	5	4	54	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	
74	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	55	4	3	4	3	14	3	4	4	4	15	
75	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	59	4	5	5	5	19	4	4	5	5	18	
76	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	53	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15	
77	5	3	5	3	4	3	4	5	4	5	3	3	4	5	56	4	3	4	4	15	4	4	5	3	16	
78	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	57	4	5	5	5	19	3	5	4	4	16	

79	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	57	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18
80	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	53	5	4	5	5	19	3	4	5	5	17
81	5	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	52	4	3	4	4	15	3	4	2	3	12
82	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	55	4	3	3	3	13	4	5	4	4	17
83	5	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	51	5	5	5	5	20	4	3	3	4	14
84	3	2	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	54	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17
85	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	56	5	5	3	4	17	4	5	5	5	19
86	4	2	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	55	4	4	5	4	17	4	4	5	3	16
87	5	3	5	3	3	3	4	5	5	4	3	5	5	5	58	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17
88	3	2	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	53	3	4	4	5	16	4	5	4	5	18
89	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	55	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17
90	3	4	2	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	59	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20
91	4	5	2	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	54	3	5	4	4	16	4	3	4	4	15
92	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	54	4	3	4	3	14	3	3	4	4	14
93	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	54	4	4	3	4	15	4	5	5	5	19
94	3	3	5	4	3	2	2	4	4	5	4	3	4	5	51	4	5	2	4	15	4	3	3	4	14
95	4	4	3	5	3	4	3	4	5	4	2	4	3	4	52	5	3	3	4	15	5	5	5	5	20
96	4	3	4	2	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	51	5	4	4	3	16	5	4	4	4	17
97	4	2	3	3	5	4	4	4	4	2	2	3	4	4	48	5	5	4	4	18	4	5	4	5	18
98	5	2	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	5	3	53	4	4	2	2	12	4	3	4	4	15
99	3	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	3	4	52	5	4	4	4	17	3	3	4	5	15
100	4	3	2	4	4	5	5	4	3	2	2	4	5	5	52	5	4	3	3	15	3	4	2	2	11
101	4	2	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	4	54	4	3	3	4	14	4	5	5	5	19
102	5	4	5	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	56	4	3	3	4	14	5	5	4	3	17
103	4	5	2	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	2	50	4	5	3	2	14	4	2	3	5	14
104	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	60	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
105	4	3	4	4	4	4	5	5	2	2	3	4	5	2	51	5	5	5	4	19	4	3	4	3	14
106	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	49	4	3	5	4	16	3	3	3	4	13
107	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	5	56	4	4	5	5	18	5	4	3	4	16
108	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	5	51	5	4	2	3	14	2	3	5	4	14
109	4	3	2	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	51	5	5	4	4	18	3	2	4	3	12
110	4	2	5	3	4	3	2	4	3	4	5	3	5	3	50	4	2	5	3	14	5	3	3	3	14
111	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	57	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
112	4	5	5	3	4	4	2	4	4	5	3	4	4	5	56	5	5	4	4	18	5	5	5	4	19
113	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	2	56	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18
114	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	51	5	5	5	5	20	4	3	4	4	15
115	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	49	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17

## 6. Hasil Karakteristik Responden

No	Masa_kerja	Jenis_kelamin	Status_pernikahan	Pendidikan	Umur
1	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
2	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
3	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
4	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
5	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
6	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S1	41-50 tahun
7	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	21-30 tahun
8	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
9	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
10	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
11	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
12	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
13	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	21-30 tahun
14	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	SMP	41-50 tahun
15	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
16	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	21-30 tahun
17	1-10 tahun	Perempuan	Lajang	S2	51-60 tahun
18	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
19	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
20	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
21	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	31-40 tahun
22	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
23	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	31-40 tahun
24	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
25	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	D3	31-40 tahun
26	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
27	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
28	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	21-30 tahun
29	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	51-60 tahun
30	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	21-30 tahun
31	11-20 tahun	Perempuan	Lajang	D3	31-40 tahun
32	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	51-60 tahun
33	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	21-30 tahun
34	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	21-30 tahun
35	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	S1	41-50 tahun
36	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	51-60 tahun
37	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun

38	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
39	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	D3	21-30 tahun
40	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
41	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
42	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
43	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	S2	31-40 tahun
44	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
45	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
46	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SD	31-40 tahun
47	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMP	31-40 tahun
48	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
49	1-10 tahun	Perempuan	Lajang	S2	51-60 tahun
50	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
51	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S2	31-40 tahun
52	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	S3	51-60 tahun
53	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	S2	41-50 tahun
54	21-30 tahun	Perempuan	Lajang	S2	51-60 tahun
55	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	SMA	51-60 tahun
56	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S1	31-40 tahun
57	> 30 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	41-50 tahun
58	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	D3	51-60 tahun
59	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
60	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	41-50 tahun
61	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
62	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	S2	41-50 tahun
63	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	S2	51-60 tahun
64	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	S2	31-40 tahun
65	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S2	21-30 tahun
66	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
67	21-30 tahun	Perempuan	Lajang	S2	51-60 tahun
68	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	SMA	21-30 tahun
69	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
70	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	SMA	31-40 tahun
71	11-20 tahun	Perempuan	Lajang	S1	31-40 tahun
72	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
73	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
74	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	S1	41-50 tahun
75	1-10 tahun	Perempuan	Lajang	S1	51-60 tahun
76	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
77	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	41-50 tahun
78	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S1	41-50 tahun

79	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
80	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
81	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
82	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	S1	41-50 tahun
83	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	D3	31-40 tahun
84	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	31-40 tahun
85	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	41-50 tahun
86	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
87	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
88	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	31-40 tahun
89	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
90	21-30 tahun	Perempuan	Lajang	S1	21-30 tahun
91	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
92	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
93	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
94	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
95	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	SMA	41-50 tahun
96	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	41-50 tahun
97	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
98	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
99	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	31-40 tahun
100	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
101	11-20 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	41-50 tahun
102	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	D3	41-50 tahun
103	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	D3	21-30 tahun
104	11-20 tahun	Perempuan	Lajang	D3	31-40 tahun
105	1-10 tahun	Perempuan	Menikah	SMP	31-40 tahun
106	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun
107	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	51-60 tahun
108	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMP	31-40 tahun
109	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
110	21-30 tahun	Laki-laki	Menikah	S1	31-40 tahun
111	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	S1	51-60 tahun
112	11-20 tahun	Perempuan	Menikah	S2	41-50 tahun
113	21-30 tahun	Perempuan	Menikah	S2	41-50 tahun
114	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	S2	31-40 tahun
115	1-10 tahun	Laki-laki	Menikah	SMA	31-40 tahun

## 7. Hasil Uji Validitas Instrumen

### HASIL UJI RELIABILITAS

#### Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### 1. Motivasi Kerja (Tahap 1)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	15

#### 2. Motivasi Kerja (Tahap 2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	14

#### 3. Keyakinan Diri

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	4

#### 4. Pengembangan Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	4

## 8. Hasil Uji Karakteristik Responden

### HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

#### Frequencies

**Masa\_kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 tahun	57	49.6	49.6	49.6
	11-20 tahun	22	19.1	19.1	68.7
	21-30 tahun	35	30.4	30.4	99.1
	> 30 tahun	1	.9	.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**Jenis\_kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	69	60.0	60.0	60.0
	Perempuan	46	40.0	40.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**Status\_pernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	106	92.2	92.2	92.2
	Lajang	9	7.8	7.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	.9	.9	.9
	SMP	4	3.5	3.5	4.3
	SMA	38	33.0	33.0	37.4
	D3	19	16.5	16.5	53.9
	S1	29	25.2	25.2	79.1
	S2	23	20.0	20.0	99.1
	S3	1	.9	.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

**Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 tahun	12	10.4	10.4	10.4
31-40 tahun	53	46.1	46.1	56.5
41-50 tahun	24	20.9	20.9	77.4
51-60 tahun	26	22.6	22.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

## 9. Rumus Perhitungan Kategorisasi

### RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

<b>Motivasi Kerja Karyawan</b>	
Mi	= 3,83
Sdi	= 0,26721
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 4,10$
Sedang	: $3,56 \leq X < 4,10$
Rendah	: $X < 3,56$

<b>Keyakinan Diri</b>			
Mi	=	4,0739	
Sdi	=	0,58581	
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 4,66$	
Sedang	:	$3,49 \leq X < 4,66$	
Rendah	:	$X < 3,49$	

<b>Pengembangan Karyawan</b>			
Mi	=	4,0152	
Sdi	=	0,59	
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 4,60$	
Sedang	:	$3,43 \leq X < 4,60$	
Rendah	:	$X < 3,43$	

## 10. Hasil Uji Kategorisasi

### HASIL UJI KATEGORISASI

#### Frequencies

**Motivasi\_kerja\_karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	14	12.2	12.2	12.2
Sedang	89	77.4	77.4	89.6
Rendah	12	10.4	10.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**Keyakinan\_diri**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	22	19.1	19.1	19.1
Sedang	80	69.6	69.6	88.7
Rendah	13	11.3	11.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

**Pengembangan\_Karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	22	19.1	19.1	19.1
Sedang	78	67.8	67.8	87.0
Rendah	15	13.0	13.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

## 11. Hasil Uji Deskriptif

### HASIL UJI DESKRIPTIF

#### Descriptives

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	
motivasi	115	1,64	2,93	4,57	440,36	3,8292	,26721	
keyakinan	115	2,25	2,75	5,00	468,50	4,0739	,58581	
pengembangan	115	2,25	2,75	5,00	461,75	4,0152	,58610	
Valid N (listwise)	115							

## 12. Hasil Uji Normalitas

### HASIL UJI NORMALITAS

#### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Motivasi_kerja	Keyakinan_diri	Pengembangan
N		115	115	115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,8290	4,0739	4,0152
	Std. Deviation	,26753	,58581	,58610
	Absolute	,076	,102	,102
Most Extreme Differences	Positive	,070	,081	,102
	Negative	-,076	-,102	-,086
Kolmogorov-Smirnov Z		,820	1,094	1,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,511	,183	,185

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### 13. Hasil Uji Linieritas

## HASIL UJI LINIERITAS

### Means

#### Motivasi\_kerja\_karyawan \* Keyakinan\_diri

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi_kerja_karyawan	Between Groups	(Combined)	690.691	9	76.743	8.907	.000
* Keyakinan_diri		Linearity	558.578	1	558.578	64.829	.000
		Deviation from Linearity	132.113	8	16.514	1.917	.065
	Within Groups		904.700	105	8.616		
	Total		1595.391	114			

#### Motivasi\_kerja\_karyawan \* Pengembangan\_Karyawan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi_kerja_karyawan	Between Groups	(Combined)	742.605	9	82.512	10.159	.000
* Pengembangan_Karyawan		Linearity	628.907	1	628.907	77.435	.000
		Deviation from Linearity	113.699	8	14.212	1.750	.095
	Within Groups		852.786	105	8.122		
	Total		1595.391	114			

### 14. Hasil Uji Multikolinieritas

## HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

### Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan_Karyawan, Keyakinan_diri <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.514	2.60785

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karyawan,  
Key\_akinan\_diri

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	833.690	2	416.845	61.293	.000 <sup>a</sup>
	Residual	761.701	112	6.801		
	Total	1595.391	114			

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karyawan, Key\_akinan\_diri  
b. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	31.541	2.011		15.681	.000		
	Key_akinan_diri	.632	.115	.396	5.487	.000	.818	1.222
	Pengembangan_Karyawan	.732	.115	.459	6.360	.000	.818	1.222

- a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

## 15. Hasil Uji Regresi

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Umur, Status_pernikahan, an, Masa_kerja, Pendidikan, Jenis_kelamin <sup>b</sup>	.	Enter
2	Keyakinan_diri <sup>b</sup>	.	Enter
3	Pengembangan_Karyawan <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan  
b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,838 <sup>a</sup>	,702	,688	2,08991	,702	51,254	5	109	,000
2	,846 <sup>b</sup>	,716	,701	2,04646	,015	5,678	1	108	,019
3	,856 <sup>c</sup>	,733	,715	1,99549	,016	6,587	1	107	,012

a. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin

b. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Keyakinan\_diri

c. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Keyakinan\_diri, Pengembangan\_Karyawan

### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1119,309	5	223,862	51,254	,000 <sup>b</sup>
	Residual	476,083	109	4,368		
	Total	1595,391	114			
2	Regression	1143,089	6	190,515	45,491	,000 <sup>c</sup>
	Residual	452,303	108	4,188		
	Total	1595,391	114			
3	Regression	1169,317	7	167,045	41,950	,000 <sup>d</sup>
	Residual	426,074	107	3,982		
	Total	1595,391	114			

a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

b. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin

c. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Keyakinan\_diri

d. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Keyakinan\_diri, Pengembangan\_Karyawan

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,092	,976		40,038	,000
	Masa_kerja	,747	,255	,180	2,929	,004
	Jenis_kelamin	1,911	,506	,251	3,773	,000
	Status_pernikahan	5,348	,786	,386	6,806	,000
	Pendidikan	,630	,183	,215	3,433	,001
	Umur	,796	,260	,204	3,056	,003
2	(Constant)	36,691	1,389		26,418	,000
	Masa_kerja	,798	,251	,192	3,185	,002
	Jenis_kelamin	1,652	,508	,217	3,255	,002
	Status_pernikahan	4,778	,806	,345	5,930	,000
	Pendidikan	,479	,191	,163	2,512	,013
	Umur	,730	,256	,187	2,848	,005
3	Keyakinan_diri	,251	,105	,157	2,383	,019
	(Constant)	34,429	1,616		21,307	,000
	Masa_kerja	,767	,245	,185	3,135	,002
	Jenis_kelamin	1,355	,508	,178	2,665	,009
	Status_pernikahan	4,113	,827	,297	4,971	,000
	Pendidikan	,448	,186	,153	2,406	,018
	Umur	,606	,255	,155	2,377	,019
	Keyakinan_diri	,229	,103	,143	2,221	,028
	Pengembangan_Karyawan	,265	,103	,166	2,566	,012

a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Umur, Status_pernikahan, Masa_kerja, Pendidikan, Jenis_kelamin <sup>b</sup>	.	Enter
2	Pengembangan_ Karyawan <sup>b</sup>	.	Enter
3	Keyakinan_diri <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,838 <sup>a</sup>	,702	,688	2,08991	,702	51,254	5	109	,000
2	,849 <sup>b</sup>	,721	,705	2,03149	,019	7,359	1	108	,008
3	,856 <sup>c</sup>	,733	,715	1,99549	,012	4,931	1	107	,028

a. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin

b. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Pengembangan\_Karyawan

c. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Pengembangan\_Karyawan, Keyakinan\_diri

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1119,309	5	223,862	51,254	,000 <sup>b</sup>
	Residual	476,083	109	4,368		
	Total	1595,391	114			
2	Regression	1149,680	6	191,613	46,430	,000 <sup>c</sup>
	Residual	445,711	108	4,127		
	Total	1595,391	114			
3	Regression	1169,317	7	167,045	41,950	,000 <sup>d</sup>
	Residual	426,074	107	3,982		
	Total	1595,391	114			

a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

b. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin

c. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Pengembangan\_Karyawan

d. Predictors: (Constant), Umur, Status\_pernikahan, Masa\_kerja, Pendidikan, Jenis\_kelamin, Pengembangan\_Karyawan, Keyakinan\_diri

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	39,092	,976		40,038	,000
	Masa_kerja	,747	,255	,180	2,929	,004
	Jenis_kelamin	1,911	,506	,251	3,773	,000
	Status_pernikahan	5,348	,786	,386	6,806	,000
	Pendidikan	,630	,183	,215	3,433	,001
	Umur	,796	,260	,204	3,056	,003
2	(Constant)	36,439	1,363		26,742	,000
	Masa_kerja	,718	,248	,173	2,896	,005
	Jenis_kelamin	1,567	,508	,206	3,083	,003
	Status_pernikahan	4,580	,815	,330	5,623	,000
	Pendidikan	,583	,179	,199	3,252	,002
	Umur	,656	,258	,168	2,539	,013
3	Pengembangan_Karya_wan	,285	,105	,178	2,713	,008
	(Constant)	34,429	1,616		21,307	,000
	Masa_kerja	,767	,245	,185	3,135	,002
	Jenis_kelamin	1,355	,508	,178	2,665	,009
	Status_pernikahan	4,113	,827	,297	4,971	,000
	Pendidikan	,448	,186	,153	2,406	,018
	Umur	,606	,255	,155	2,377	,019
	Pengembangan_Karya_wan	,265	,103	,166	2,566	,012
	Keyakinan_diri	,229	,103	,143	2,221	,028

a. Dependent Variable: Motivasi\_kerja\_karyawan

**16. Hasil Uji Korelasi Product Moment, Langkah Perhitungan Diskriminan,  
Hasil Perhitungan Diskriminan.**

**HASIL UJI KORELASI PRODUCT MOMENT**

**Correlations**

Correlations									
		Masa_kerja	Jenis_kelamin	Status_pernikahan	Pendidikan	Umur	Key_akinan_diri	Pengembangan_Karyawan	Motivasi_kerja_karyawan
Masa_kerja	Pearson Correlation	1	.356**	.056	.405**	.459*	.195*	.275**	.472**
	Sig. (2-tailed)		.000	.549	.000	.000	.037	.003	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Jenis_kelamin	Pearson Correlation	.356**	1	.357**	.425**	.510**	.475**	.519**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Status_pernikahan	Pearson Correlation	.056	.357**	1	.222*	.136	.421**	.450**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.549	.000		.017	.148	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Pendidikan	Pearson Correlation	.405**	.425**	.222*	1	.452**	.494**	.373**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Umur	Pearson Correlation	.459**	.510**	.136	.452**	1	.364**	.431**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.148	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Key_akinan_diri	Pearson Correlation	.195*	.475**	.421**	.494**	.364**	1	.426**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Pengembangan_Karyawan	Pearson Correlation	.275**	.519**	.450**	.373**	.431**	.426**	1	.628**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Motivasi_kerja_karyawan	Pearson Correlation	.472**	.648**	.561**	.572**	.564**	.592**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### LANGKAH PERHITUNGAN DISKRIMINAN

RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2)	
sqrt	0.934
	0.788
a =	0.497

RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y)	
sqrt	0.934
	0.980
b =	0.618

RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y)	
sqrt	0.788
	0.980
c =	0.714

### **HASIL PERHITUNGAN DISKRIMINAN**

Correlations	Mean	SD	AVE	Keyakinan diri	Pengembangan Karyawan	Motivasi kerja karyawan
Masa kerja	13.42	9.33	-	0.195	0.275	0.472
Jenis kelamin	1.40	0.49	-	0.475	0.519	0.648
Status pernikahan	1.08	0.27	-	0.421	0.450	0.561
Pendidikan	4.25	1.28	-	0.494	0.373	0.572
Umur	40.80	8.89	-	0.364	0.431	0.564
Keyakinan diri	4,0739	0,59	0.908	0.908	0.182	0.350
Pengembangan Karyawan	4,0152	0,59	0.782	0.497	0.782	0.394
Motivasi kerja karyawan	3,829	0,27	0.856	0.618	0.714	0.856

## 17. Hasil Analisis Tabulasi Silang (Crosstab)

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,313 <sup>a</sup>	12	,502
Likelihood Ratio	13,859	12	,310
Linear-by-Linear Association	,289	1	,591
N of Valid Cases	115		

a. 17 cells (81,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pendidikan *	115	100,0%	0	0,0%	115	100,0%
Motivasi_kerja_karyawan						

**Pendidikan \* Motivasi\_kerja\_karyawan Crosstabulation**

			Motivasi_kerja_karyawan			Total
			Tinggi	Sedang	Rendah	
Pendidikan	SD	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,1	,8	,1	1,0
		% within Pendidikan	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Motivasi_kerja_karyawan	0,0%	1,1%	0,0%	0,9%
		% of Total	0,0%	0,9%	0,0%	0,9%
	SMP	Count	1	3	0	4
		Expected Count	,5	3,1	,4	4,0
		% within Pendidikan	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		% within Motivasi_kerja_karyawan	7,1%	3,4%	0,0%	3,5%
		% of Total	0,9%	2,6%	0,0%	3,5%
	SMA	Count	5	28	5	38
		Expected Count	4,6	29,4	4,0	38,0

		% within Pendidikan	13,2%	73,7%	13,2%	100,0%
		% within Motivasi_kerja_karyawan	35,7%	31,5%	41,7%	33,0%
		% of Total	4,3%	24,3%	4,3%	33,0%
D3	Count	1	17	1	19	
	Expected Count	2,3	14,7	2,0	19,0	
	% within Pendidikan	5,3%	89,5%	5,3%	100,0%	
	% within Motivasi_kerja_karyawan	7,1%	19,1%	8,3%	16,5%	
	% of Total	0,9%	14,8%	0,9%	16,5%	
S1	Count	2	21	6	29	
	Expected Count	3,5	22,4	3,0	29,0	
	% within Pendidikan	6,9%	72,4%	20,7%	100,0%	
	% within Motivasi_kerja_karyawan	14,3%	23,6%	50,0%	25,2%	
	% of Total	1,7%	18,3%	5,2%	25,2%	
S2	Count	5	18	0	23	
	Expected Count	2,8	17,8	2,4	23,0	
	% within Pendidikan	21,7%	78,3%	0,0%	100,0%	
	% within Motivasi_kerja_karyawan	35,7%	20,2%	0,0%	20,0%	
	% of Total	4,3%	15,7%	0,0%	20,0%	
S3	Count	0	1	0	1	
	Expected Count	,1	,8	,1	1,0	
	% within Pendidikan	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
	% within Motivasi_kerja_karyawan	0,0%	1,1%	0,0%	0,9%	
	% of Total	0,0%	0,9%	0,0%	0,9%	
Total	Count	14	89	12	115	
	Expected Count	14,0	89,0	12,0	115,0	
	% within Pendidikan	12,2%	77,4%	10,4%	100,0%	
	% within Motivasi_kerja_karyawan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	12,2%	77,4%	10,4%	100,0%	

