

## BAB V

### PEMBAHASAN

Setelah peneliti melakukan penelitian secara langsung dengan melakukan penyebaran angket yang diajukan kepada karyawan BUMD Tulungagung. Kemudian peneliti mengolah data hasil dari jawaban responden atas angket yang peneliti sebar, yang pengelolaan data tersebut di bantu aplikasi SPSS 16.0, maka tujuan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan.

Dalam penelitian ini hasil regresi linier berganda (*linier multipleregresion*) yang terdapat dalam lampiran dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang dinotasikan dengan  $R^2$  sebesar 0,312. Ini berarti variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Pengawasan (X1), Pelatihan (X2), dan Motivasi (X3) yang diturunkan dalam model sebesar 31,2% atau dengan kata lain sumbangan efektif (Kontribusi) variabel independent terhadap kinerja karyawan sebesar 31,2%. Jadi sisanya 68,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

#### **A. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan BUMD Tulungagung**

Dari hasil uji t yang telah dilakukan, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,892 dengan nilai *Sig.* sebesar 0,005, maka  $Sig. < 0,05$ . Karena nilai  $Sig. < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi

pengawasan adalah berpengaruh signifikan (cara yang lainnya dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ ). Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka disimpulkan untuk menolak  $H_0$ , artinya variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (begitu juga sebaliknya). Dan koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,305 menyatakan bahwa setiap penambahan 1, pengawasan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,305. Dan sebaliknya jika pelatihan turun 1 maka kinerja karyawan turun 0,305 dengan anggapan  $X_1$  tetap.

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Bonar P. Silalahi<sup>1</sup> yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah” menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil dilingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terlihat dari nilai signifikansi  $0,47 < 0,05$ . Nilai  $t_{hitung}$  (2,012)  $> t_{tabel}$  1,662 artinya jika ditingkatkan variabel pengawasan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,666. Pengawasan merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses penjagaan dan pengarahan yang dilakukan secara sungguh-sungguh agar objek yang diawasi dapat berjalan semestinya. Ini karena pengawasan merupakan penilaian terhadap objek dan atau kegiatan tertentu yang bertujuan untuk

---

<sup>1</sup>Arip Surherman, *Pengaruh Program Pelatihan, Pengawasan, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN X PG. Ngadirejo*, (Skripsi: Universitas Nusantara PGRI Kediri, 2015)

memastikan apakah tugas dan fungsi telah berjalan sebagaimana mestinya.<sup>2</sup>Kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawan dalam menjalankan tugas secara tepat waktu dan sesuai dengan hasil. Maka untuk mencapai kinerja perlu dilakukan pengawasan untuk mengurangi munculnya kesalahan dan memperbaiki metode yang dinilai kurang efektif. Sesuai dengan pengawasan yang dilakukan di PDAM dan PDAU Tulungagung bahwasannya memang pengawasan yang dilakukan di kedua perusahaan ini dilakukan pengawasan sesuai dengan metode yang berlaku. Dan dilakukan pengawasan secara langsung tiga bulan sekali oleh atasan masing-masing untuk mengecek hasil tugas yang dilakukan untuk memenuhi prestasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung.

## **B. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan BUMD Tulungagung**

Dari hasil uji t yang telah dilakukan, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,363 dengan nilai *Sig.* sebesar 0,001, maka *Sig.*  $0,001 < 0,05$ . Karena nilai *Sig.*  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi pelatihan adalah signifikan (cara yang lainnya dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ ). Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka disimpulkan untuk menolak  $H_0$ , artinya variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

---

<sup>2</sup>Mufham Al-Amin, *MANAJEMEN PENGAWASAN...*, hal. 48

karyawan (begitu juga sebaliknya). Dan koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,310 menyatakan bahwa setiap penambahan 1, pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,310. Dan sebaliknya jika pelatihan turun 1 maka kinerja karyawan turun 0,310 dengan anggapan  $X_2$  tetap.

Hal ini berarti pelatihan mempengaruhi dalam kinerja karyawan BUMD Tulungagung khususnya di PDAM dan PDAU Tulungagung. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi,<sup>3</sup> yang berjudul “Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado” yang menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor Inspektorat kota Manado. Terlihat dari  $t_{hitung} 2,411 > t_{tabel} 2,021$  dan signifikansi p-value  $0,021 < 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa pelatihan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor Inspektorat kota Manado. Hal ini juga dapat diartikan bahwa pelatihan yang diperoleh pegawai di kantor Inspektorat kota Manado dapat membantu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Pelatihan merupakan sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Karena itu proses ini berkaitan dengan berbagai tujuan organisasional, pelatihan dapat dipandang secara sempit atau sebaliknya, luas. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan

---

<sup>3</sup>Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi, *Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado*, (Manado: Jurnal EMBA, Vol. 2 No. 02)

keampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Kadang-kadang ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan.<sup>4</sup>Hal tersebut sejalan dengan tanggapan responden pada penelitian ini dimana rata-rata persepsi responden terhadap pelatihan pada kategori baik. Dimana di PDAM dan di PDAU terdapat pelatihan untuk orientasi karyawan baru dan juga pelatihan yang dikhususkan untuk pekerjaan tertentu, misalkan di PDAM dibagian Teknik.

### **C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BUMD Tulungagung**

Dari hasil uji t yang telah dilakukan, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,510 dengan nilai *Sig.* sebesar 0,611 maka *Sig.*  $0,611 > 0,05$ . Karena nilai *Sig.*  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi motivasi kerja adalah tidak signifikan (cara yang lainnya dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ ). Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka disimpulkan untuk menolak  $H_1$ , artinya variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (begitu juga sebaliknya). Dan koefisien regresi  $X_3$  sebesar 0,054 menyatakan bahwa setiap penambahan 1, motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,054. Dan sebaliknya jika

---

<sup>4</sup>Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource ...*, hal. 301

motivasi kerja turun 1 maka kinerja karyawan turun 0,054 dengan anggapan  $X_3$  tetap.

Hal ini juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Aurelia Potu yang berjudul "Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttengo Dan Maluku Utara Di Manado" yang menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_2$  2,243 dan  $t_{tabel}$  2,021 yang berarti berpengaruh signifikan. Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Erlis Milta Rin Sondole, Olivia Syanne Nelwan, dan Indrie Debbi Palendang yang berjudul "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Unit Pemasaran IIV, Terminal BBM Bitung" dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,910 dan nilai  $t_{tabel}$  yaitu 2,013. Jadi nilai -0,910 < 2,013, artinya tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII TBBM Bitung.

Motivasi tidak terlepas dari factor pendorong (motif) mengapa manusia mau berperilaku, berbuat, dan bertindak. Faktor pendorong ini sering kali diidentifikasi dengan kebutuhan atau keinginan. Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda selain itu, kebutuhan atau keinginan yang dirasakan pegawai sangat

kompleks sifatnya. Oleh karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa yang diinginkan pegawai, maka pimpinan perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya.<sup>5</sup>Kurangnya survey yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan bisa mengakibatkan perubahan individu pada karyawan dalam bekerja misalkan saja seperti apa yang dibutuhkan dan keinginan karyawan tidak terpenuhi, maka dari itu tidak ada nya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung khususnya PDAM dan PDAU Tulungagung yang bisa jadi di akibatkan kurangnya perhatian pimpinan terhadap kayawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara besar namun mempunyai kecenderungan terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung khususnya PDAM dan PDAU Tulungagung.

#### **D. Pengaruh Pengawasan, Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BUMD Tulungagung**

Berdasarkan hasil output ANOVA nilai  $F_{hitung}$  sebesar 15,292 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05 (dalam kasus ini menggunakan taraf signifikansi atau = 5%), maka model regresi bisa dipakai untuk kinerja karyawan. Dan dari hasil uji F diketahui *Adjusted R Square* sebesar 0,312, ini berarti bahwa variabel pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan BUMD Tulungagung sebesar 31,2%,

---

<sup>5</sup>Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 274

sedangkan sisanya 68,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Sehingga teori Mochler dan Stoner James, A. F yang menetapkan empat langkah dasar dalam proses pengendalian seperti menentukan metode standar yang digunakan untuk mengukur prestasi, mengukur prestasi kerja, menganalisa apakah prestasi kerja memenuhi syarat, mengambil tindakan korektif<sup>6</sup>, dan teori Rivai yang menyatakan bahwa dalam kriteria yang efektif untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya yaitu pengetahuan atau proses belajar, perubahan perilaku, hasil<sup>7</sup>, serta teori menurut Maslow yang mana pada dasarnya pegawai memiliki lima kebutuhan dalam organisasi yang disusun secara hierarkis yaitu kebutuhan yang bersifat fisiologis (*physiological needs*) seperti sandang, pangan, dan papan; kebutuhan keamanan (*safety needs*) seperti kebutuhan akan keamanan jiwa dan harta; kebutuhan sosial (*social needs*) seperti kebutuhan perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju, dan tidak gagal dan kebutuhan ikut serta di dalam organisasi; kebutuhan akan prestise (*esteem needs*) yaitu kebutuhan akan status yang diduduki seseorang; kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*),

---

<sup>6</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 248

<sup>7</sup>Muhammad Alfahmi, *Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Pengawasan Sumber Daya Kelautan Dan Perikanan Tanjung Balai Asahan*, (Medan: Jurnal Ilmiah "DUNIA ILMU" Vol.2 No.2, 2016). hal. 5



yaitu kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan karyawan melalui *on the job training*, seminar, lokakarya dan sebagainya.<sup>8</sup>

Berdasarkan dari hasil uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan BUMD Tulungagung. Karena motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika ada faktor pengawasan dan pelatihan. Karena faktor pengawasan dan pelatihan memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja karyawan dari pada faktor motivasi kerja. Jadi berdasarkan penelitian ini kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pengawasan, pelatihan dan motivasi kerja, melainkan ada faktor lain seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan juga penempatan kerja yang tidak di bahas dalam penelitian ini.

---

<sup>8</sup>Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan ...*, hal. 282