

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG MARTADINATA  
MALANG**

**SKRIPSI**



Oleh

**DINA ISLAMIA**

**NIM : 13510138**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG MARTADINATA  
MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

**DINA ISLAMIA**

**NIM : 13510138**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG MARTADINATA  
MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**DINA ISLAMIA**

NIM : 13510138

Telah disetujui 02 Agustus 2017  
Dosen Pembimbing,

**Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si**  
NIP: 19720212 200312 1 003

Mengetahui :  
Ketua Jurusan,



**Drs. Agus Sucipto, MM +**  
NIP: 19670816 200312 1 001

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG MARTADINATA MALANG

#### SKRIPSI

Oleh  
**DINA ISLAMIA**  
NIM : 13510138

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 31 Agustus 2017

#### Susunan Dewan Penguji

1. Ketua Penguji  
Zaim Mukaffi, SE., M.Si  
NIP. 19791124 200901 1 007 :
2. Sekretaris/Pembimbing  
Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si  
NIP. 19720212 200312 1 003 :
3. Penguji Utama  
Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA  
NIP. 19550302 198703 1 004 :

Tanda Tangan

( )  
( )  
( )



Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM  
NIP. 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dina Islamia  
NIM : 13510138  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG MARTADINATA MALANG**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Agustus 2017

Hormat Saya,



Dina Islamia  
NIM : 13510138

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk kedua orang tuaku tercinta

Bapak H. Jauhari dan Ibu Hj. Dahlia, atas kasih sayangnya

Kuharap semoga karya ini dapat mewakili cinta dan baktiku

Serta ucapan terima kasih kepada beliau berdua

Yang selalu berdoa untuk keberhasilan putra putrinya

Semoga Allah mencintai dan menyayangi beliau

Aamiinn.....

## MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

*“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan  
sungguh-sungguh (urusan) yang lain”*

(QS. Al Insyirah : 7)



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmad, karunia serta hidayahNya. Shalawat serta salam tidak lupa peneliti panjatkan kepada baginda Nabi besar Muhammad SAW selaku nabi terakhir yang di utus sebagai rahmad bagi seluruh alam semesta.

Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan mengangkat judul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang”** yang bertujuan untuk persyaratan memperoleh gelar sarjana strata satu di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Terwujudnya penulisan skripsi ini tidak lepas dari berbagai pihak yang selalu memotivasi, membimbing, memberikan ide-ide dan pemikiran yang bagus untuk penulis. Oleh karena itu, didalam kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yakni Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Hidayah serta Rezeki berupa kesehatan yang luar biasa guna untuk menyelesaikan penelitian skripsi ini hingga selesai.



2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc.,M.Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. Achmad Sani Supriyanto, S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak sekali meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan kepada peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayahanda H. Jauhari Mansyur dan ibunda tercinta Hj. Dahlia yang selalu mendidik serta memberikan kasih sayangnya sejak kecil sampai sekarang dengan semua doa-doanya yang di ijabah oleh Allah SWT demi kelancaran untuk menyelesaikan penelitian skripsi.
8. Bapak Muh. Zulham Salahuddin selaku pimpinan di BRI KC Martadinata Malang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.

9. Dedi Dwi Setyawan seseorang yang selalu memberikan semangat dan membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
10. Sahabatku Nanda Pertiwi, Umi Nafisah, Latifatun Nasihah, Indana Zulfa, Gustina Novitasari, Vivi Kanisa, Rina Nisfi, Hadiyan yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi Angkatan 2013 Jurusan Manajemen, khususnya yang konsentrasi Sumber Daya Manusia.
12. Seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung, penulis ucapkan banyak terimakasih atas partisipasi dan waktu kalian dalam perjuangan penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan penelitian skripsi ini masih banyak sekali kekurangan yang jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, peneliti berharap adanya kritik dan saran yang membangun untuk para peneliti selanjutnya. Dan semoga penelitian skripsi ini bisa bermanfaat bagi peneliti dan pihak lainnya. Aamiin ya rabbal alamiin.

Malang, 10 Agustus 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat penelitian.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Landasan Teori .....	19
2.2.1 Pelatihan .....	19
2.2.1.1 Definisi Pelatihan .....	19
2.2.1.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	21
2.2.1.3 Komponen-komponen Pelatihan .....	25
2.2.1.4 Metode Pelatihan.....	25
2.2.1.5 Manfaat Pelatihan.....	28
2.2.1.6 Evaluasi Pelatihan .....	30
2.2.2 Motivasi .....	31
2.2.2.1 Pengertian Motivasi .....	31
2.2.2.2 Faktor-faktor Motivasi .....	32
2.2.2.3 Teori-teori Motivasi .....	33
2.2.2.4 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai ....	37
2.2.2.5 Teknik Motivasi Kerja Pegawai .....	38

2.2.3 Kinerja Karyawan.....	39
2.2.3.1 Definisi Kinerja.....	39
2.2.3.2 Penilaian Kinerja.....	41
2.2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	42
2.2.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	43
2.2.4 Kajian Islami.....	44
2.2.4.1 Pelatihan dalam Perspektif Islam.....	44
2.2.4.2 Motivasi dalam Perspektif Islam.....	46
2.2.2.3 Kinerja Karyawan dalam Pespektif Islam.....	48
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	50
2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.3.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.3.3 Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi.....	52
2.4 Kerangka Konsep.....	53
2.5 Hipotesis Penelitian.....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>55</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	55
3.2 Lokasi Penelitian.....	55
3.3 Populasi dan Sampel.....	56
3.3.1 Populasi.....	56
3.3.2 Sampel.....	56
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	57
3.5 Data dan Jenis Data.....	58
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	59
3.7 Skala Pengukuran.....	59
3.8 Definisi Operasional Variabel.....	60
3.9 Analisis Statistik Deskriptif.....	62
3.10 Analisis Instrumen Data.....	63
3.10.1 Uji Asumsi Klasik.....	63
3.10.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	64
3.11 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	65
3.11.1 Kerangka Konseptual Model Struktural.....	68
3.12 Uji Sobel ( <i>Sobel Test</i> ).....	69
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>71</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	71
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	71
4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	71
4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	73

4.1.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan .....	74
4.1.1.4	Waktu Kerja .....	75
4.1.1.5	Jumlah Karyawan.....	75
4.1.2	Deskripsi Karakteristik Responden .....	76
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	79
4.1.3.1	Variabel Pelatihan .....	80
4.1.3.2	Variabel Motivasi.....	83
4.1.3.3	Variabel Kinerja Karyawan.....	88
4.1.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	92
4.1.5	Uji Asumsi Klasik .....	95
4.1.5.1	Uji Normalitas.....	95
4.1.5.2	Uji Linearitas.....	96
4.1.6	Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	97
4.1.7	Pengaruh Langsung .....	102
4.1.8	Pengaruh Tidak Langsung .....	103
4.1.9	Uji Sobel ( <i>Sobel Test</i> ).....	104
4.2	Pembahasan.....	106
4.2.1	Deskripsi Variabel Penelitian .....	106
4.2.1.1	Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	106
4.2.1.2	Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	109
4.2.1.3	Motivasi Sebagai Pemediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	111
4.2.2	Keterbatasan Penelitian .....	114
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>115</b>
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran .....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>117</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Karyawan yang Mengikuti Pelatihan .....	6
Tabel 1.2 Data Absensi Ketidakhadiran Karyawan .....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	61
Tabel 4.1 Jam Kerja dan Jam Istirahat Karyawan.....	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	76
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	78
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	78
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	79
Tabel 4.7 Kriteria Inteprestasi Skor .....	79
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Pelatihan.....	80
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Motivasi .....	84
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	88
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pelatihan.....	93
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi .....	94
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan .....	95
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas .....	96
Tabel 4.15 Hasil Uji Linearitas .....	97
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Pelatihan Terhadap Motivasi.....	100
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	101
Tabel 4.18 Uji Mediasi antar Variabel.....	105

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konsep .....	53
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Model Struktural.....	68
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Martadinata Malang.....	75
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur.....	99
Gambar 4.3 Model Analisis Jalur Pengaruh Langsung.....	103
Gambar 4.4 Model Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung .....	104
Gambar 4.5 Model Mediator.....	105

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Kuisisioner Responden
- Lampiran 2: Hasil Kuesioner Responden
- Lampiran 3: Deskripsi Responden
- Lampiran 4: Deskripsi Variabel
- Lampiran 5: Uji Validitas
- Lampiran 6: Uji Reliabilitas
- Lampiran 7: Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 8: Uji Path (*Path Analysis*)
- Lampiran 9: Uji Mediasi
- Lampiran 10: Uji Sobel (*Sobel Test*)



## ABSTRAK

Dina Islamia. 2017. SKRIPSI. Judul : “**Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intevening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang**”

Pembimbing : Dr. Achmad Sani Supriyanto, S.E, M.Si

Kata Kunci : Pelatihan, Motivasi, Kinerja Karyawan

---

Pada dunia perbankan, perkembangan teknologi informasi membuat para perusahaan mengubah strategi bisnis dengan menempatkan teknologi sebagai unsur utama dalam proses inovasi produk dan jasa begitu juga dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang mengubah pelayanan transaksi manual menjadi pelayanan transaksi yang berdasarkan teknologi. Seperti halnya pelayanan *electronic transaction (e-banking)* melalui ATM, *phone banking* dan *internet banking*. Oleh sebab itu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang diperlukan untuk selalu menambah kemampuan mereka dalam bidang elektronik yang berkembang pesat di dunia perbankan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 73 responden dengan menggunakan rumus proporsi *Slovin* dan dengan analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji linearitas, uji *Path Analysis* dan uji Sobel (*Sobel test*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan variabel motivasi (Z) sebagai variabel intervening, kemudian untuk mengetahui variable motivasi (Z) sebagai pemediasi dari variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) variabel pelatihan (X) tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan hasil *Standardized coefficients* 0.157 dan nilai sig 0.108 > 0.05 (2) variabel *independent* pelatihan (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel *dependent* kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi (Z) dengan hasil sebesar 0.504 (3) variabel motivasi (Z) memediasi variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan memperoleh hasil 6.966 > 1.96.

## ABSTRACT

Dina Islamia. 2017, Thesis. Title: "**An Influence of Training against Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable At PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branches Office Martadinata Malang**"

Advisor : Dr. Achmad Sani Supriyanto, S.E, M.Si

Keywords : Training, Motivation, Employee Performance

---

In the banking sector, of information technology make the company change business strategy by placing technology as a main element in the process of innovation products and services and so PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Offices Martadinata Malang change transaction into service manual transactions are based on technology. As well as electronic transaction service (e-banking) through atm, phone banking and internet banking. Therefore, employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch offices Martadinata Malang required to always increase their ability in the field of electronic fastest growing in the banking sector .

This research has conducted at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Offices Martadinata Malang .This research used quantitative research type. The samples taken as many as 73 respondents with using slovin formula and with data analysis in the form of validity test, reliability test, normality test, linearity test, path analysis test and sobel test (sobel test) .The purpose of this research is to know an influence of the direct and indirect training between variables (x) on variables employee performance (y) with variable motivation (z) as variable intervening, then to know the motivations of variable (z) as mediate training of variable (x) on variables performance (y) on PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch Offices Martadinata Malang.

The results of this research showed that (1) variable training (x) no direct effect againts on variables employee performance (y) on standardized coefficients 0.157 and sig value 0.108 > 0.05 (2) variable independent training (x) no indirect effect againts on variables dependent employee performance (y) through the motivation (z) with the result of 0.504 (3) variable motivation (z) mediate variable training (x) againts on variables employee performance (y) by having certain results 6.966 > 1.96 .

## ملخص البحث

دين إسلامية. ٢٠١٧. البحث الجامعي. العنوان: "تأثير التدريب على أداء الموظف مع الدافع كمتغير متداخل في الشركة بنك راكيات اندونيسيا (Persero) ت.ب.ك. مرتاداناتا مالانج."

المشرف: الدكتور احمد ثاني سوفرينتو، الماجستير  
الكلمات الرئيسية: التدريب، الدافع، أداء الموظف

في المصرفية، تطوير تكنولوجيا المعلومات يجعل الشركة ان يغير استراتيجيتها التجارية لوضع التكنولوجيا كما العناصر الأساسية في عملية الابتكار المنتجات والخدمات، وكذلك الشركة بنك راكيات اندونيسيا ت ب ك مرتاداناتا مالانج تغير خدمة المعاملات اليدوية على التكنولوجيا كما المعاملات الإلكترونية (e-banking) من خلال الصراف الآلي، والخدمات المصرفية عبر الهاتف والخدمات المصرفية عبر الإنترنت. لذلك، الموظف الشركة بنك راكيات اندونيسيا ت ب ك مرتاداناتا مالانج يحتاج لزيادة قدرته في مجال الإلكترونية التي تنمو سريعاً في المصرفية وقد أجري هذا البحث في الشركة بنك راكيات اندونيسيا ت ب ك مرتاداناتا مالانج. يستخدم هذا البحث المنهج الكمي. العينات المأخوذة تصل الى ٧٣ المشاركين باستخدام الصيغة نسبة صلوفين وتحليل البيانات مثل اختبار الصلاحية، اختبار الموثوقية، اختبار الطبيعية، اختبار الخطية، اختبار تحليل المسار واختبار سوبيل (*Sobel test*). الهدف من هذا البحث هو معرفة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات التدريب ( $X$ ) على متغير أداء الموظف ( $Y$ ) مع متغير الدافع ( $Z$ ) كمتغير متداخل، ثم لمعرفة متغير الدافع ( $Z$ ) كواسط من متغير التدريب ( $X$ ) على متغير الأداء ( $Y$ ) في الشركة بنك راكيات اندونيسيا (Persero) ت.ب.ك. مرتاداناتا مالانج . وبناء على نتائج البحث (١) متغير التدريب ( $X$ ) لا يؤثر مباشر على أداء المتغير الموظف ( $Y$ ) مع نتائج معاملات الموحدة *Standardized coefficients* هي ٠.١٥٧ قيم سيح  $0.108 < 0.005$  (٢) المتغير المستقل التدريب ( $X$ ) يؤثر غير مباشر على المتغير أداء الموظف المعتمد ( $Y$ ) من خلال متغير الدافع ( $Z$ ) مع النتائج ٠.٥٠٤ (٣) متغير الدافع ( $Z$ ) يتوسط متغير التدريب ( $X$ ) على المتغير أداء الموظف ( $Y$ ) مع نتائج  $1.96 < 6966$ .

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu Instansi/organisasi tidak saja ditentukan oleh modal dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tersedianya sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam mencurahkan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang cakap, maka bagian SDM dalam suatu perusahaan harus mengadakan penarikan tenaga kerja atau karyawan secara selektif agar sesuai dengan *job description* dan *job specification*. Pimpinan perusahaan juga harus dapat membina, mengkoordinasikan dan mengarahkan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sangat diperlukan karena tidak semua karyawan baru secara langsung dapat sesuai dengan kebutuhan. Mereka harus dilatih agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif. Untuk meningkatkan kinerja para karyawan, pimpinan perlu mengadakan pelatihan karyawan yang mana merupakan salah satu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan perusahaan. Nawawi (2003: 112) menyatakan bahwa pelatihan berarti

proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain pelatihan, penting bagi karyawan untuk memiliki motivasi dalam bekerja agar bisa menampilkan pekerjaan yang optimal bagi diri sendiri dan perusahaan, motivasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ego individu dan memperkuat komitmen karyawan pada perusahaan, dan tentunya meningkatkan kinerja karyawan. Winardi (2007: 6) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari (dilatih). Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan). Sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Menurut Mangkunegara (2005: 67), faktor yang mempengaruhi pencapaian adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Mangkuprawira (2009: 220), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut

Mangkunegara (2007: 9) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Swasto (dalam Supriyanto dan Maharani, 2013: 178) mengemukakan bahwa pengukuran dan penilaian kinerja dalam organisasi secara umum didasarkan pada tujuh indikator yakni kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan organisasi kerja.

Salah satu penyebab turunnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi, adalah dikarenakan adanya ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan, dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia kerja yang semakin kompetitif. Banyak pihak yang berpendapat bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kemampuan karyawan adalah kurangnya perhatian instansi/organisasi dalam memberikan program pelatihan yang sesuai bagi karyawannya.

Dalam jurnal penelitian Shahzadi, dkk (2014) meneliti tentang “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*”. Dalam penelitian ini dikumpulkan 160 guru dari pemerintah dan swasta untuk mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan empat variabel sebagai motivasi, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa imbalan

intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi sedangkan efektivitas pelatihan karyawan dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi. Hal ini terlihat dari respon mereka, mereka yang diberi pelatihan tetapi tidak diterapkan dalam mengajar sehari-hari mereka, karena mereka menganggap itu tidak efektif. Mereka tidak puas dengan pelatihan yang diberikan kepada mereka, dan ini mempengaruhi motivasi mereka untuk mengajar. .

Subari, Hanes Riady (2015) meneliti tentang “*Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*” Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan PDAM di daerah penelitian dapat dijelaskan oleh varian dari pelatihan, kompetensi dan motivasi berprestasi dengan 82%. Pelatihan dan kompetensi individu berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja.

Pada dunia perbankan, perkembangan teknologi informasi membuat para perusahaan mengubah strategi bisnis dengan menempatkan teknologi sebagai unsur utama dalam proses inovasi produk dan jasa begitu juga dengan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang mengubah pelayanan transaksi manual menjadi pelayanan transaksi yang berdasarkan teknologi. Seperti halnya pelayanan *electronic transaction (e-banking)* melalui ATM, *phone banking* dan *internet banking*. Oleh sebab itu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang diperlukan untuk selalu

menambah kemampuan mereka dalam bidang elektronik yang berkembang pesat di dunia perbankan.

Berdasarkan data Statistik Perbankan OJK pada 2016, posisi lima besar bank dengan aset perbankan terbesar masih tidak berubah dari tahun sebelumnya. Lima bank besar, yakni BRI, Mandiri, BCA, BNI, dan CIMB Niaga menempati posisi tersebut dalam dua tahun terakhir. BRI masih memimpin sebagai bank dengan aset perbankan terbesar, yakni mencapai Rp 964 triliun (individual) disusul oleh Bank Mandiri di posisi kedua sebesar Rp 918,18 triliun ([www.databoks.com](http://www.databoks.com))

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan sumber daya manusia perlu dilakukan oleh setiap perusahaan. seperti halnya pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pada tahun 2012 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berhasil mencatat pertumbuhan yang berkualitas dan meletakkan landasan yang kuat untuk terus tumbuh secara berkelanjutan melalui penerapan tata kelola perusahaan yang baik, infrastruktur TI yang handal serta peningkatan kompetensi dan integrasi SDMnya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pekerja untuk mengembangkan diri dan kariernya melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Annual Report PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2012 dan 2013, dapat dilihat bahwa pada tahun 2012 tidak kurang 500 program training dan pengembangan yang dilakukan BRI, baik secara umum maupun khusus , dan diikuti oleh 211.637 peserta. Kemudian pada tahun 2013 diikuti oleh 393,198



peserta. Artinya dari tahun 2012 ke tahun 2013 jumlah peserta dalam hal ini karyawan PT Bank Rakyat Indonesia dari tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mendukung perlunya pelatihan karyawan.

Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang selalu memberikan program pelatihan untuk karyawan baru dan karyawan lama setiap bulannya. Berikut adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada bulan Januari sampai Mei 2017.

**Tabel 1.1**  
**Data Karyawan yang Mengikuti Pelatihan**

Bulan	Jumlah Karyawan
Januari	13
Februari	18
Maret	17
April	15
Mei	23

Sumber data: BRI KC Martadinata Malang 2017

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang dalam melihat perkembangan kinerja karyawannya melalui berbagai cara. Salah satunya, melalui data absensi karyawan. Untuk karyawan yang tingkat ketidakhadirannya tinggi maka akan dikenai sanksi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan adanya sanksi inilah yang membuat karyawan selalu hadir kerja dan meningkatkan kinerja mereka.

Dalam hal ini, penulis melihat perkembangan kinerja karyawan sementara melalui data absensi karyawan. Berikut data absensi pada bulan Januari sampai Mei 2017.

**Tabel 1.2**  
**Data Abesensi Ketidakhadiran Karyawan**

Bulan	0-5 Hari	6-10 Hari	11-15 Hari	16-20 Hari	Total
Januari	113	0	0	0	113
Februari	111	2	0	0	113
Maret	113	0	0	0	113
April	113	0	0	0	113
Mei	112	1	0	0	113

Sumber data: BRI KC Martadinata Malang 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan pada bulan Januari sampai Mei 2017 data absensi ketidakhadiran karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang cenderung rendah. Karena, jumlah ketidakhadiran karyawan lebih tinggi di rentang 0-5 hari dari 20 hari kerja. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang cukup baik jika dilihat dari data absensi ketidakhadiran karyawan pada bulan Januari sampai Mei 2017.

Namun, masih belum diketahui seberapa besar pengaruh dan kontribusi pelatihan tersebut mampu memberikan motivasi dalam merangsang kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang. Hal ini sangat menarik untuk diteliti terutama di era globalisasi banyaknya ketidaksuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh

para karyawan, dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia kerja yang semakin kompetitif.

Hal tersebutlah yang melatar belakangi penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah Pelatihan berpengaruh secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang?
- 1.2.2 Apakah Pelatihan berpengaruh secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang?
- 1.2.3 Apakah Motivasi sebagai pemediasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian adalah

- 1.3.1 Untuk mengetahui apakah Pelatihan berpengaruh secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.
- 1.3.2 Untuk mengetahui apakah Pelatihan berpengaruh secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.
- 1.3.3 Untuk mengetahui apakah Motivasi sebagai pemediasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- 1.4.1 Bagi penulis untuk membuktikan teori-teori yang mengenai pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan didalam dunia kerja yang penulis dapatkan pada saat perkuliahan.
- 1.4.2 Bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang untuk dapat digunakan di dalam menetapkan kebijakan sistem pelatihan karyawan.
- 1.4.3 Bagi pihak lain sebagai bahan acuan, khususnya mengenai pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Subari, Hanes Riady (2015) meneliti tentang **“Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications”** Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk memeriksa faktor apa yang mempengaruhi PDAM di Jawa Timur dalam performa rendah dibandingkan dengan provinsi lain. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM di Jawa Timur. Dalam penelitian ini, pelatihan karyawan, kompetensi individu karyawan, dan motivasi untuk karyawan berprestasi berfungsi sebagai variabel prediktor terhadap kinerja karyawan PDAM dengan memasukkan komunikasi internal PDAM sebagai variabel moderator. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil populasi karyawan dengan sampel 197 karyawan yang tersebar di 12 PDAM di Jawa Timur. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan PDAM di daerah penelitian dapat dijelaskan oleh varian dari pelatihan, kompetensi dan motivasi berprestasi dengan 82%. Pelatihan dan kompetensi individu berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja.

Dhesty Kasim, A.L Rantetampang, Happy Lumbantobing (2016) meneliti tentang **“Relationship of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015”** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua pada tahun 2015. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi Cross-sectional. Hasilnya menunjukkan bahwa dari empat variabel independen kepemimpinan, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua sementara variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) meneliti tentang **“Impact of Employee Motivation on Employee Performance”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa faktor yang mempengaruhi motivasi dan mengetahui sejauh mana motivasi mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini dikumpulkan 160 guru dari pemerintah dan swasta untuk mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan empat variabel sebagai motivasi, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi sedangkan efektivitas pelatihan karyawan dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi. Hal ini terlihat

dari respon mereka, mereka yang diberi pelatihan tetapi tidak diterapkan dalam mengajar sehari-hari mereka, karena mereka menganggap itu tidak efektif. Mereka tidak puas dengan pelatihan yang diberikan kepada mereka, dan ini mempengaruhi motivasi mereka untuk mengajar.

Masood Asim (2013) Meneliti tentang **“Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dan mediasi dari pelatihan yang dibutuhkan di Universitas Pakistan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil 118 responden dari Universitas Pakistan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan pelatihan berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan membantu untuk menyelidiki kinerja keseluruhan karyawan, karena organisasi mengevaluasi karyawan melalui proses pelatihan.

Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Mehmood (2012) Meneliti tentang **“Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak praktek pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Sektor Telekomunikasi di Pakistan. Penelitian ini mengeksplorasi bahwa untuk setiap organisasi agar berhasil dalam mencapai tujuan program pelatihan, desain, dan implementasi harus direncanakan dan sistematis, disesuaikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas. Dalam penelitian ini 360 kuesioner telah didistribusikan di antara karyawan lima perusahaan telekomunikasi. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari pelatihan terhadap kinerja, jika organisasi berinvestasi dalam jenis pelatihan karyawan maka berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan serta kompetensi dan keterampilan. Dan pelatihan dipandang sebagai alat yang berguna untuk mengatasi perubahan inovasi teknologi, persaingan pasar, penataan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Shakeel Ahmad Khan, Muazzam Ali, Hafiz Faraz Hussain, Bilal Safdar (2015) Meneliti tentang **“Impact of Employee Training and Motivation on Business Development in Banking Sector: Study Conducted in Pakistan”**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan dan motivasi di pengembangan bisnis di sektor perbankan yang persaingannya semakin kompetitif dan lingkungan bisnis yang menuntut untuk menyediakan produk dan layanan yang belih baik dan terus bervariasi dalam teknologi informasinya. Pentingnya pelatihan dalam pengembangan bisnis dalam organisasi berhubungan dengan meningkatkan motivasi karyawan ketika ada imbalan yang diberikan kepada karyawan yang efisien mentransfer pelatihannya. Penelitian ini juga menemukan hubungan pelatihan dalam pengembangan bisnis dalam organisasi dengan meningkatkan motivasi karyawan ketika ada imbalan yang diberikan kepada karyawan yang efisien mentransfer pelatihannya. Untuk mencapai tujuan dari survei studi kuesioner digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh signifikan terhadap pengembangan bisnis dan dua lainnya yaitu variabel motivasi kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap perkembangan bisnis.



Connie Bao, Ismail Nizam (2015) meneliti tentang **“The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China”**

Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan untuk mengukur dampak dari motivasi adalah pelatihan dan pengembangan, reward dan pengakuan dan pendelegasian wewenang, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 100 karyawan dari perusahaan manufaktur elektronik di China dan menggunakan teknik probability sampling random sederhana. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, hasil juga menunjukkan penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan begitu pula dengan pendelegasian wewenang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dari penelitian ini jelas menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan yang berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

David Ackah (2014) Meneliti tentang **“The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak dari motivasi terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur di Ghana. Dalam penelitian ini dikumpulkan 120 responden dari 5 industri manufaktur di Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan,

karyawan yang termotivasi merasa lebih puas dalam pekerjaannya dan cenderung tidak ingin meninggalkan perusahaannya.

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut bisa ditarik kesimpulan bahwasanya sebagian besar pelatihan memiliki peran dan pengaruh penting terhadap motivasi yang mampu memberikan gambaran jika organisasi ingin memiliki kinerja yang lebih baik maka pemberian pelatihan kepada karyawan harus desain dengan baik, dan implementasi harus direncanakan dan sistematis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Pengarang	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Subari, Hanes Riady	2015	<i>“Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications ”</i>	Penelitian ini dilakukan rangka untuk memeriksa faktor apa yang mempengaruhi PDAM di Jawa Timur dalam performa rendah dibandingkan dengan provinsi lain, dengan memeriksa sejumlah faktor seperti pelatihan karyawan, kompetensi individu karyawan, dan motivasi dengan memasukkan komunikasi internal PDAM sebagai variabel moderator. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 197 karyawan yang tersebar di 12 PDAM di Jawa Timur. Hasilnya menunjukkan bahwa Kinerja PDAM Karyawan di daerah penelitian dapat dijelaskan

				oleh varian dari pelatihan, kompetensi dan motivasi berprestasi dengan 82%. Pelatihan dan kompetensi individu berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja.
2.	Dhesty Kasim, A.L Rantetampang, Happy Lumbantobing	2015	<i>“Relationship of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015”</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua pada tahun 2015. Hasilnya menunjukkan bahwa dari empat variabel independen kepemimpinan, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua sementara variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam	2014	<i>“Impact of Employee Motivation on Employee Performance”</i>	Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan empat variabel sebagai motivasi, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan

				antara motivasi dan kinerja karyawan, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi sedangkan efektivitas pelatihan karyawan dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi.
4.	Masood Asim	2013	<i>“Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan”</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dan mediasi dari pelatihan yang dibutuhkan di Universitas Pakistan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan pelatihan adalah faktor lain untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan membantu untuk menyelidiki kinerja keseluruhan karyawan, karena organisasi mengevaluasi karyawan melalui proses pelatihan.
5.	Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Mehmood	2012	<i>“Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan”</i>	Penelitian ini mengeksplorasi bahwa untuk setiap organisasi agar berhasil dalam mencapai tujuan program pelatihan, desain, dan implementasi harus direncanakan dan sistematis, disesuaikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari pelatihan terhadap

				kinerja.
6.	Shakeel Ahmad Khan, Muazzam Ali, Hafiz Faraz Hussain, Bilal Safdar	2015	<i>“Impact of Employee Training and Motivation on Business Development in Banking Sector: Study Conducted in Pakistan”</i>	Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan dan motivasi di pengembangan bisnis di sektor perbankan yang persaingannya semakin kompetitif dan lingkungan bisnis yang menuntut untuk menyediakan produk dan layanan yang belih baik dan terus bervariasi dalam teknologi informasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh signifikan terhadap pengembangan bisnis dan dua lainnya yaitu variabel motivasi kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap perkembangan bisnis.
7.	Connie Bao, Dr. Ismail Nizam	2015	<i>“The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China”</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan untuk mengukur dampak dari motivasi adalah pelatihan dan pengembangan, reward dan pengakuan dan pendelegasian wewenang, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, hasil juga menunjukkan penghargaan

				dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan begitu pula dengan pendelegasian wewenang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	David Ackah	2014	<i>“The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana”</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak dari motivasi terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur di Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, karyawan yang termotivasi merasa lebih puas dalam pekerjaannya dan cenderung tidak ingin meninggalkan perusahaannya.

## 2.2 Landasan Teoritik

### 2.2.1 Pelatihan

#### 2.2.1.1 Definisi Pelatihan

Disadari atau tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Karyawan baru sering tidak tahu pasti apa rencana dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui program pelatihan. Apabila karyawan telah dilatih dan mahir dalam bidang kerjanya, mereka memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka dimasa mendatang. Upaya pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban serta tanggung jawabnya yang lebih besar.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar (Mangkuprawira, 2004: 135).

Menurut Nawawi (2005: 208) menyatakan bahwa pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan. Pengertian lain mengatakan pelatihan adalah proses melengkapi para pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerja yang tidak efisien.

Sedangkan pengertian pelatihan menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2005: 44) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai *non-managerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan yang cukup efektif, hendaknya mencakup tiga hal penting yaitu (Sihotang, 2007: 157):

- a. Merupakan pengalaman belajar (*learning experience*)
- b. Merupakan kegiatan terencana (*the planned organizational activity*)
- c. Merupakan hasil desain dari hasil penelitian yang dapat diikuti fisik.

Pelatihan idealnya harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan tujuan-tujuan para pekerjanya sendiri secara perorangan atau individual.

### 2.2.1.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk menghindari terjadinya pemberian pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan.

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Menurut Dale (2003) dalam penelitian Khairul Akhir (2008), pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang disadari, dan pengetahuan yang tidak disadari.

Dale juga berpendapat (2003) (dalam penelitian Khairul Akhir, 2008), keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing.

Keterampilan yang diwujudkan tersebut menurut Riduwan (2006) (dalam penelitian Khairul Akhir, 2008), antara lain keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

#### 1. Keterampilan Menjalankan Tugas

Pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal



pengetahuan dan keterampilan agar para karyawan sebagai bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu
- c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan
- d. Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik
- e. Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik
- f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan
- g. Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.

## 2. Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi.

Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.

- b. Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja yang lebih baik.
- d. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahannya yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

Kemampuan merupakan ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bisa terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam. Kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya.

Ciri pegawai yang memiliki kemampuan sebagai berikut : (Riduwan, 2006 dalam penelitian Khairul Akhir, 2008)

1. Kelincahan mental berpikir dari segala arah

Kelincahan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau perkara yang dihadapi, sedangkan kelincahan mental-berpikir ke segala arah

(*divergent thinking*) adalah kemampuan untuk berpikir dari ide atau gagasan, menyebar ke segala arah.

## 2. Fleksibilitas konsep

Fleksibilitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.

## 3. Orisinalitas

Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk mengeluarkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang bahkan mengejutkan.

## 4. Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas

Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan daripada kemudahan dengan maksud untuk memperkaya dan memperluas cakrawala berpikir.

5. Orang yang kreatif mengatur rasa ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis.
6. Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.
7. Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.
8. Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.

9. Orang yang mandiri (*independent*). Ia bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain.

#### 2.2.1.3 Komponen-komponen Pelatihan

Komponen-komponen pelatihan yang menunjang ke arah keberhasilan pelatihan menurut Mangkunegara (2005: 44) antara lain:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

#### 2.2.1.4 Metode Pelatihan

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training* (Panggabean, 2004: 45).

- a. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

*On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan understudy atau coaching.

1. Program magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan intruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja di bawah pengawasan anggota organisasi reguler dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tanga.

2. Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

3. *Understudy* atau *coaching*

*Understudy* atau *coaching* yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman.

b. *Off the job training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

1. Training instruksi pekerjaan

Pekerjaan masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2. Pembelajaran terprogram (*programmed learning*)

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3. *Verstibule training*

Merupakan *training* yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4. Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5. *Management games*

Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok di mana masing-masing kelompok bersaing dalam situasi pasar.

6. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengemangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi dan mengevaluasi serta memberikan saran-saran, menerima atau menolak pendapat atau usul-usul orang lain.

#### 7. Permainan peran/*role playing*

Petatar memainkan peran tertentu di mana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut mengenai permasalahan yang ada. Teknik ini dapat digunakan untuk mengubah sikap petatar.

#### 8. Pengajaran melalui komputer

Menggunakan komputer untuk memudahkan training di mana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan seseorang dalam menyelesaikan suatu masalah.

#### 2.2.1.5 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan, untuk individual yang pada akhirnya untuk perusahaan pula, dan hubungan antarmanusia serta implementasi kebijakan perusahaan (Davis dan Werther dalam Mangkuprawira, 2011: 137).

##### 2.2.1.4.1 Manfaat untuk perusahaan

- a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
- b. Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
- c. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- d. Membantu pengembangan perusahaan.
- e. Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
- f. Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

##### 2.2.1.4.2. Manfaat untuk individual

- a. Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
  - b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
  - c. Mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi.
  - d. Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih.
  - e. Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar.
  - f. Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan, juga keterampilan menulis.
  - g. Membantu mengurangi rasa takut/ khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.
- 2.2.1.4.3. Manfaat untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan
- a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
  - b. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi.
  - c. Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.



### 2.2.1.6 Evaluasi Pelatihan

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan berfokus pada proses dan *outcome*. Para manajer departemen SDM dan pelatih khususnya memperhatikan beberapa hal penting berikut (Mangkuprawira, 2011: 159) :

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan; dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku (sikap dan keterampilan) yang dihasilkan dari pelatihan; dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dari organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja, dan ketidakhadiran bekerja.

Evaluasi pelatihan dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

Langkah 1: merumuskan kriteria yang terkait dengan tujuan dan pelatihan, dapat berupa kriteria input-output, *outcome*, dan *impact* pelatihan terhadap kinerja pekerjaan.

Langkah 2: para peserta mengikuti *pretest* untuk mengetahui tingkat pengetahuan, mereka yang ada sebelum pelatihan. Idealnya *pretest* ini juga diberikan kepada mereka yang bukan sebagai peserta sebagai kontrol. Hal ini penting untuk melihat apakah ada perbedaan-perbedaan perilaku antara mereka yang dilatih dan yang tidak.

Langkah 3: para peserta mengikuti pelatihan yang dalam prosesnya terjadi komunikasi interaktif dan tidak menutup kemungkinan pada saat itu pun dilakukan evaluasi pada para peserta.

Langkah 4: setelah pelatihan dilakukan seluruhnya, diadakan pascates (post tes) yang seharusnya hasilnya terjadi perubahan atau perbaikan pada perilaku peserta secara signifikan. Hal ini merupakan cara bermanfaat untuk menentukan apakah informasi dalam pelatihan telah dikomunikasikan dengan baik.

Langkah 5: menilai program ini apakah setiap perbaikan pada peserta memenuhi kriteria evaluasi dan dapat dialihkan ke dalam pekerjaan. Selain itu, dilihat apakah perubahan perilaku yang secara nyata juga diikuti terjadinya perubahan kinerja.

Langkah 6: menindaklanjuti program ini untuk dapat dilaksanakan pada kesempatan lain yang tentunya memerlukan evaluasi apakah perlu perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian dengan perkembangan baru.

## 2.2.2 Motivasi

### 2.2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedangkan *to motivate* artinya untuk mendorong untuk berperilaku tau berusaha. Abraham Sperring mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan

motif). William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2005: 93) mendefinisikan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2005: 93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Menurut Handoko (2009: 251) menyatakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

#### 2.2.2.2 Faktor-faktor Motivasi

Motivasi kerja melibatkan dua jenis faktor-faktor yaitu (Sihotang, 2007: 245) :

- a) Faktor-faktor individual
  - Kebutuhan-kebutuhan
  - Tujuan-tujuan orang
  - Sikap-sikap
  - Kemampuan-kemampuan orang
- b) Faktor-faktor organisasi
  - Pembayaran gaji/ upah

- Keselamatan kesehatan kerja
- Para mandor (*supervisi*)
- Para pengawas fungsional

Yang merupakan pekerjaan yang sulit dalam memotvasi sumber daya manusia adalah menggabungkan faktor individu dengan faktor organisasi setiap pekerja yang sangat beraneka ragam, karena motivasi seseorang itu dipengaruhi oleh dasar pendidikannya dan kebutuhan-kebutuhannya.

#### 2.2.2.3 Teori-Teori Motivasi

Sejumlah teori motivasi telah dikembangkan para ilmuwan untuk membahas motivasi pekerja di dalam berbagai organisasi kerja (Sihotang, 2007: 246).

##### 1. Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow

Abraham Maslow dari Brandeis University sangat terkenal dengan teori “hierarki kebutuhan”. Kebutuhan manusia dibagi menjadi lima tingkatan *hierarchy pyramid*, yaitu:

- a) *Physiological needs*, yaitu kebutuhan fisik seperti pangan, sandang, dan papan.
- b) *Security needs*, yaitu kebutuhan keamanan jiwa, raga, dan harta benda milik.
- c) *Social need* atau kebutuhan sosial untuk memiliki keluarga dan sanak saudara, rasa dihormati, status sosial, harga diri, dan kebutuhan pendidikan dan agama.
- d) *Exteem needs*, yaitu kebutuhan prestise dan percaya diri dengan berbagai titel dan gelar-gelar kehormatan.

- e) *Self actualization needs*, yaitu suatu kebutuhan aktualisasi diri sebagai bukti kesuksesan seorang dalam berkarya.

Apabila seseorang karyawan dapat memenuhi kelima tingkatan kebutuhannya secara serentak dan harmonis melalui imbalan kerja yang diperolehnya dari organisasi tempat dia mengabdikan, maka dapat diperkirakan akan sangat memotivasi orang itu untuk bekerja dengan giat, tanpa diperintah orang lain. Kesimpulan yang dapat ditarik dari teori Abraham Maslow ialah untuk memotivasi orang bekerja giat sesuai dengan keinginan kita, sebaiknya kita memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sesuai dengan harapannya.

Kelemahan dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia itu tidaklah berjenjang dan hierarkis, tetapi kebutuhan itu perlu dipenuhi secara simultan pada tingkat intensitas tertentu, dengan menentukan apa yang harus dipenuhi lebih dahulu.

## 2. Teori Dua Faktor dari Fredrick Herzberg

Teori F. Herzberg ini berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Teori ini meneliti tentang dua kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya yaitu:

- a) Kondisi pertama adalah faktor motivator

Faktor-faktor motivator adalah:

1. Keberhasilan pelaksanaan kerja
2. Pengakuan (*recohnition*)
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung Jawab

### 5. Pengembangan (*advancement*)

#### b) Kondisi kedua adalah *hygiene*

Faktor-faktor *hygiene* yang justru menimbulkan rasa tidak puas pada pekerja adalah:

1. Kebijakan administrasi perusahaan
2. Supervisi yang sangat ketat
3. Hubungan antarpribadi
4. Kondisi kerja
5. Gaji dan upah

Faktor *hygiene* ini bila dipenuhi tidak akan berpengaruh pada motivasi kerja, akan tetapi kalau faktor-faktor itu tidak dipenuhi justru akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan akan timbul keluhan-keluhan. Menurut teori Herzberg ini jelas bahwa faktor kenaikan gaji dan upah tidak berpengaruh untuk memotivasi pekerja lebih rajin dan lebih produktif, karena faktor gaji tergolong pada faktor *hygiene*, akan tetapi kalau gaji/upah tidak dipenuhi atau tidak dibayar tepat waktu maka akan timbul ketidakpuasan kerja

#### 3. Teori Prestasi (*Achievement*) dari David Mc. Cheleland

Teori Mc. Cheleland ini disebut *Achivement Motivation Theory*. Apabila seseorang telah dirasuki/dihinggapi *achivement needs* (kebutuhan keberhasilan) dia akan menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mereka sudah terbiasa menentukan tujuan yang dapat dicapai secara tepat dan akurat.

- b) Mereka menyenangi pekerjaan dan sangat berkepentingan atas keberhasilannya.
- c) Lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberi gambaran tentang keadaan pekerjaannya.
- d) Tidak cepat merasa puas atas pendapatannya yang sudah cukup besar, akan tetapi selalu berupaya untuk lebih bertumbuh dan berkembang lagi.

Ciri-ciri orang yang telah tertular *achivment needs* adalah selalu berprestasi di segala bidang pekerjaannya dengan cara pengembangan dan pendidikan untuk menanamkan kompetensi berprestasi. Dapat kita samakan dengan menanamkan kewirausahaan pada semua pegawai.

Teori Mc. Cheleland yang erat hubungannya dengan konsep belajar dari kebudayaan motivasi itu menjadi kuat bila ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi (*need for achivement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang yang membutuhkan prestasi harus mempunyai ketahanan fisik dan mental yang tinggi sehingga tahan menghadapi tantangan hidup dan kemungkinan memperoleh reward yang tinggi pula.

#### 4. Teori Diskrepansi

Teori diskrepansi menjelaskan bahwa keadilan ditentukan oleh adanya keseimbangan antara apa yang diterima secara nyata dengan apa yang seharusnya diharapkan dapat diterima. Bila reward yang diharapkan sama dengan yang

diterima secara nyata, maka dia akan merasa puas dengan pekerjaan itu. Keseimbangan reward berguna sebagai alat motivasi.

#### 5. Teori Keadilan

Teori keadilan ini memperhitungkan rasio antara pengorbanan (*input*) yang dikeluarkan dengan pendapatan (*outcome*) yang diterima dan dibandingkan juga dengan yang diterima orang dari organisasi lain yang sejenis yang jumlahnya relatif sama dengan yang diterima oleh pekerja, maka sistem *reward* yang ada telah dianggap adil dan merasa cukup puas. Sebaliknya kalau rasio itu terlalu besar untuk keuntungan organisasi maka sistem reward yang berlaku itu tidak adil dan pekerja merasa tidak puas, sehingga besar kemungkinannya mengurangi intensitas motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

#### 6. Teori Harapan dari Victor H. Vroom

Menurut teori ini bahwa motivasi merupakan akibat dari keinginan seseorang untuk mencapai suatu hasil dan perkiraannya bahwa tindakan yang dilakukan akan mengarah pada hasil yang diinginkan itu. Teori harapan menekankan pada: bila keinginan seseorang sangat besar untuk terpacai, maka dia akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan itu dengan baik, sebaliknya kalau harapan untuk mencapai cita-citanya “sangat tipis” maka motivasinya untuk melakukan pekerjaan itu menjadi lemah, menurun, atau mengendor.

#### 2.2.2.4 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai (Mangkunegara, 2005: 100):

##### 1. Prinsip partisipasi



Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 2.2.2.5 Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut (Mangkunegara, 2005: 100) :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

## 2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan : “AIDDAS”

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### 2.2.3 Kinerja Karyawan

#### 2.2.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari kata *perform*, yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti

yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Menurut Mangkunegara (2005: 9) Kinerja (Prestasi Kerja) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkuprawira (2009:220), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Sedangkan Handoko (2000: 50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian hasil kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing dan tidak bertentangan dengan moral atau etika, selain hasil kerja kinerja juga merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.3.2 Penilaian Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan output atau hasil yang telah dicapai. Menurut Simamora (1997) dalam Supriyanto (2013: 177) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan dengan demikian, pada rentang beberapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut.

Swasto (1996) dalam Supriyanto (2013: 178) mengemukakan bahwa pengukuran penilaian kinerja secara umum didasarkan pada:

- a. Kuantitas kerja, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- b. Kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan dan kritikan terhadap organisasi.
- e. Keputusan yang diambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

- f. Perencanaan kerja, yaitu adanya peran serta karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja.
- g. Organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan baik secara kelompok maupun individu.

#### 2.2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner (dalam Irianto, 2001: 56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu:

1) Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak,

2) Penghargaan

Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi,

3) Pengembangan

Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

4) Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

#### 2.2.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut (Mangkuprawira, 2011: 233) :

a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

c. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

f. Defisiensi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

g. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarha, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

k. Umpan Balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk bagi diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

## 2.2.4 Kajian Islami

### 2.2.4.1 Pelatihan dalam Perspektif Islam

Dalam khazanah pengetahuan Islam, secara formal tidak ditemukan secara pasti pola pelatihan di zaman Rasulullah. Dalam sejarah Islam, sejak zaman

jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman Islam perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan tradisi pelatihan dalam Islam datang, Rasulullah membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya.

Berdasarkan Al Qur'an Surat Al-Jumu'ah (62): 2 sebagai berikut:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya: Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan Allahlah yang telah mengutus kepada bangsa Arab yang tidak mengenal baca-tulis seorang Rasul dari kalangan mereka sendiri. Rasul tersebut membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dari keyakinan dan perilaku buruk dan mengajarkan mereka al-Qur'an dan pemahaman agama. Sebelum kedatangan Rasul, mereka berada dalam kesesatan yang nyata.

Sinn (dalam Meldona, 2009: 261) Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah swt memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seseorang Muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia maupun agama. Sehingga ia akan mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan



kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Diriwayatkan dari Ali r.a., ia berkata: “Rasulullah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata: “Ya Rasulullah, engkau mengutusku, sedang aku masih muda belia, dan saya tidak memiliki (ilmu) tentang peradilan?”. Rasulullah menjawab: “Sesungguhnya Allah swt akan memberikanmu hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang ke hadapanmu dua orang yang sedang berseteru, maka janganlah engkau menetapkan keputusan, sampai engkau mendengarkan perkataan pihak dua, sebagaimana engkau mendengar pernyataan pihak pertama. Hal ini akan lebih hati-hati dan bersih bagimu untuk menjelaskan keputusan peradilan.” Ali r.a berkata: “Setelah itu, tidak ada keraguan bagiku dalam memberikan keputusan.”

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah saw memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum Muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk (Meldona, 2009: 262).

#### 2.2.4.2 Motivasi dalam Perspektif Islam

Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

.... إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ....

Artinya: “.....Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.....” (QS Ar-Ra'd: 11).

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah,

sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang akan mereka jalani.

Dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana teori Maslow, melainkan ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu ibadah haji (Nur Diana, 2012).

Bukhori:

سُئِلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيُّ الْأَعْمَالِ أَفْضَلُ قَالَ إِيْمَانُ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ . قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ  
 ۞ جِهَادٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ . « . قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ حَجٌّ مَبْرُورٌ

Artinya: Nabi SAW ditanya: “Amal apa yang paling mulia?” Ia menjawab: “Iman pada Allah dan rasulNya.” “Kemudian apa lagi?” Ia menjawab: “Jihad fi sabilillah.” Kemudian ditanya lagi: “Kemudian apa?” Ia menjawab: “Haji yang mabrur.”

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, hibah, dan juga wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al sufla* yakni tangan di bawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi untuk istri, anak, dan keluarga, serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka, akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu merupakan kewajiban (Nur Diana, 2012).

### 2.2.4.3 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan, sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah. Ayat yang harus menjadi rujukan tentang kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”. Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan katakan kepada manusia, ahai Rasulullah, “Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian. Dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu.

Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya tetapi juga terbaik bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul sebagaimana dalam hadis berikut (Nur Diana, 2012: 196) .

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ ، اِحْرَاصٌ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتِعْنِ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ : لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا كَانَ كَذَا وَكَذَا ، وَلَكِنْ قُلْ : قَدَّرَ اللَّهُ وَمَا شَاءَ اللَّهُ فَعَلْ ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Diriwayatkan dari Abu Hurairah r.a., berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah! Kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: “Kalau aku berbuat begini, pasti begini dan begitu,” tetapi katakanlah: “Allah swt telah menentukan dan menghendaki aku.” Berandai-andai itu adalah perbuatan setan.”

Hadis ini mengandung pengertian bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat atau unggul dengan cara (Nur Diana, 2012: 197):

a. Memperkuat keimanan

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan baik di dunia maupun akhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh maka ia akan mendapat manisnya iman. Kuat dan lemahnya iman seseorang dapat dilihat dari perilakunya. Misalnya selalu tegar, tidak mudah putus harapan, bekerja keras, berdo'a memohon ampunan pada Allah dan berserah diri.

b. Menggali kemampuan (*Ability*)

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan. Kalau sudah memiliki kekuatan orang tersebut maka mereka akan menjadi orang unggul. Orang yang unggul akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Prestasi tersebut dapat dilihat dari kualitas kerja (*Quality*) yang dilakukan seseorang dengan baik.

c. Memperbanyak perbuatan yang bermanfaat

Dalam bekerja seorang muslim dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai, dan tidak boleh hanya merencanakan tetapi tidak melaksanakannya.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan yang bermanfaat meningkatkan kemampuan kerja karyawan akan sangat membantu karyawan itu sendiri untuk dapat bekerja lebih baik dan dapat berinovasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar (Mangkuprawira, 2004: 135). Menurut Mangkunegara (2005: 9) Kinerja (*Prestasi Kerja*) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu pelatihan juga berperan penting

dalam peningkatan kemampuan secara kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik dan maksimal.

Penelitian Subari, Hanes Riady (2015) yang berjudul “*Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*” menghasilkan kesimpulan pelatihan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian motivasi yang tepat akan sangat membantu dalam berlangsungnya kerja karyawan dan hasil yang dicapainya. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2005: 93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Menurut Mangkuprawira (2009:220), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Pemberian motivasi pada pegawai akan meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja, sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Oleh sebab itu pentingnya pemberian motivasi kerja bagi karyawan akan sangat membantu dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi karyawan sehingga akan lebih bersemangat dan percaya diri untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Dengan motivasi yang meningkat akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Dhesty Kasim, dkk (2016) yang berjudul “*Relationship of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015*” menghasilkan kesimpulan bahwa dari empat variabel independen kepemimpinan, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua sementara variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

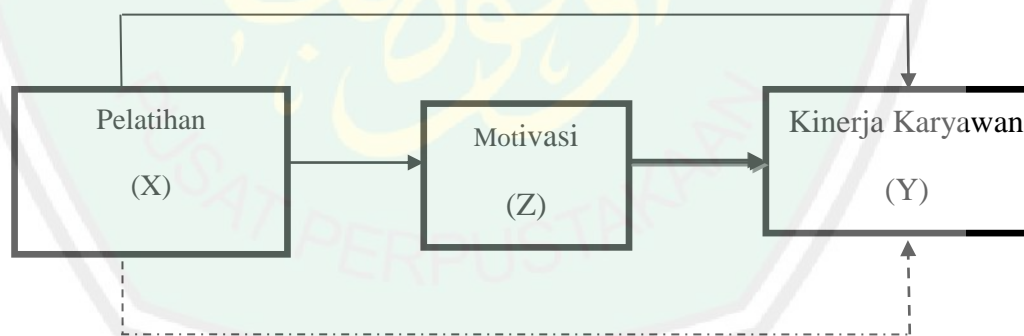
### 2.3.3 Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi

Menurut Nawawi (2005: 208) menyatakan bahwa pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan. Pengertian lain mengatakan pelatihan adalah proses melengkapi para pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerja yang tidak efisien. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2005: 93) mendefinisikan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi (pelatihan) yang berorientasi kepada tujuan individu (kinerja karyawan) dalam mencapai rasa puas. Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mempunyai motivasi dengan adanya motivasi maka pelatihan yang telah diberikan akan dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian Connie Bao, Ismail Nizam (2015) yang berjudul “*The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China*” Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan untuk mengukur

dampak dari motivasi adalah pelatihan dan pengembangan, reward dan pengakuan dan pendelegasian wewenang, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Menghasilkan kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, hasil juga menunjukkan penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan begitu pula dengan pendelegasian wewenang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dari penelitian ini jelas menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan yang berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

#### 2.4 Kerangka Konsep



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep**

#### 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka dapat dibuat rumusan hipotesis sebagai berikut:



Dalam penelitian ini yang diajukan adalah hipotesis kerja atau (Ha).

- (H1) Pelatihan (X) Berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.
- (H2) Pelatihan (X) Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.
- (H3) Motivasi (Z) Memediasi Pengaruh Pelatihan (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dapat digunakan sebagai pedoman bagi peneliti untuk memilih metode yang paling tepat untuk memecahkan permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian eksplanatori. Tujuan penelitian eksplanatori adalah untuk menjawab atau menjelaskan permasalahan yang sedang dihadapi. Secara detail beberapa tujuan penelitian eksplanatori adalah (Malholtra (2004) dalam Supriyanto dan Maharani, 2013: 7):

- Menyusun permasalahan
- Menentukan Alternatif Tindakan
- Mengembangkan Hipotesis
- Menentukan Variabel Penelitian
- Memperoleh Gambaran yang Jelas Mengenai Permasalahan
- Menentukan Prioritas untuk Penelitian Lebih Lanjut

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang, yang berlokasi di jalan Laksm. Martadinata No. 80 Malang, dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui dampak pelatihan dan *motivasi* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda yang lain. (Supriyanto dan Maharani, 2013: 35)

Berkaitan dengan batasan, populasi dapat dibedakan atas 2 hal yaitu:

- a. Kuantitatif secara jelas karena memiliki karakteristik yang terbatas.
- b. Populasi tidak terbatas atau populasi tak terhingga yaitu populasi yang tidak dapat ditemukan batas-batasnya sehingga tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah secara kuantitatif,

Pada penelitian ini populasinya adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang lebih sering bekerja di dalam lingkungan perusahaan dibandingkan di luar lingkungan perusahaan, karena untuk mempermudah peneliti dalam menyebarkan kuisioner.

Dalam suatu survei tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam suatu populasi karena memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang berjumlah 113 orang.

#### 3.3.2 Sampel

Achmad Sani Supriyanto (2013: 35) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi

besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi karena memiliki ciri atau karakter yang sama.

Dalam Penelitian ini yang menjadi sampel adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang, dengan jumlah sampel sejumlah 73 orang.

### 3.4 Teknik Pengambilan sampel

Teknik *Sampling* dalam bukunya Supriyanto dan Maharani (2013: 35) Menjelaskan agar hasil penelitian yang dilakukan terhadap sampel masih bisa dipercaya dan dapat mewakili karakteristik populasi, maka pemilihan sampel harus tepat. Cara itulah yang dinamakan teknik sampling. Sekaran (2003) dalam Achmad Sani Supriyanto (2013: 35) menyatakan bahwa pengambilan sampel (*sampling*) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi. Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Supriyanto dan Maharani, 2013: 38), dimana:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Jumlah Populasi

d : Presisi

Jumlah karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang berjumlah 113 karyawan dan akan diambil sampel untuk melakukan penelitian. Batas ketelitian yang diinginkan yaitu 7%. Dengan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan sampel, yaitu:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

$$n = \frac{113}{113 \cdot (0,07)^2 + 1}$$

$$n = \frac{113}{113 \cdot 0,0049 + 1}$$

$$n = \frac{113}{1,55}$$

$$n = 73$$

Dari hasil penghitungan pengambilan sampel menurut metode Slovin, peneliti akan mengambil sampel yang dibutuhkan sejumlah 73 karyawan.

### 3.5 Data dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data yang berupa data primer.

Maholtra (2004) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:51) mendefinisikan data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi.

Dalam data primer yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

- a. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan dan diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tshu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengiriman kuesioner bisa bisa dilakukan dengan cara individu (bertemu langsung dengan responden), dikirim via pos atau email (Supriyanto dan Maharani 2013: 56).
- b. Wawancara adalah melalui tanya jawab dengan pihak terkait, khususnya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang meliputi lokasi, jumlah karyawan, dan data lainnya, dengan tujuan memperoleh tambahan informasi lain.

### **3.7 Skala Pengukuran**

Menurut Sekaran (2003) dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 41) menjelaskan bahwa skala adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk menguantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu:

Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Cukup Setuju	= 3
Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1

Dalam skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan (Sugiyono, 2008: 86).

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka penulis menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel Dependen (Dependent Variabel) variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
2. Variabel Independent yaitu variabel bebas atau penjelasan yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
3. Variabel Intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Supriyanto dan Maharani, 2013: 30).

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan (X)	Keterampilan (X1)	Keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1)  Keterampilan mengadakan variasi (X1.2)	Menurut Riduwan (dalam penelitian Khairul Akhir, 2008)
	Kemampuan (X2)	Kemampuan untuk terbuka dan menerima informasi (X2.1)  Kemampuan untuk melihat masalah dalam pekerjaan dari berbagai arah (X2.2)  Kemampuan untuk mengeluarkan ide (X2.3)  Berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah pekerjaan yang menantang (X2.4)  Matang dan konseptual dalam pekerjaan (X2.5)  Bekeja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain (X2.6)	
Motivasi (Z)	<i>Kebutuhan fisiologik (Z1)</i>	Besarnya tunjangan yang diterima. (Z1.1)  Kondisi di tempat kerja. (Z1.2)	Teori Maslow (Sihotang, 2007: 247-251)
	<i>Kebutuhan akan rasa aman (Z2)</i>	Perasaan tenang dengan kedudukan dalam unit kerja sekarang. (Z2.1)  Jaminan asuransi kesehatan. (Z2.2)	
	<i>Kebutuhan ketergabungan dan cinta kasih (Z3)</i>	Kesempatan berperan serta dalam kegiatan kepanitiaan.(Z3.1)	



## Lanjutan tabel

		Kesempatan membina persahabatan. (Z3.2)	
	<i>Kebutuhan akan harga diri (Z4)</i>	Penilaian atasan terhadap prestasi kerja. (Z4.1) Promosi jabatan. (Z4.2)	
	<i>Kebutuhan aktualisasi diri (Z5)</i>	Kesempatan membina karir. (Z5.1) Kesempatan mengikuti training. (Z5.2)	
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas Kerja (Y1)	Kuantitas kerja karyawan melebihi karyawan lain. (Y1.1)	Menurut Swasto (Supriyanto dan Maharani 2013: 178)
	Kualitas Kerja (Y2)	Kualitas kerja karyawan lebih baik dari karyawan lain. (Y2.1)	
	Pengetahuan (Y3)	Pengetahuan karyawan berkaitan dengan melaksanakan pekerjaan bagus. (Y3.1)	
	Pendapat atau pernyataan (Y4)	Memiliki kebebasan untuk memberikan pendapat atau pernyataan terhadap organisasi. (Y4.1)	
	Keputusan yang diambil (Y5)	Memiliki keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan. (Y5.1)	
	Perencanaan kerja (Y6)	Memiliki peran serta dalam memberikan konsep dan rencana kerja. (Y6.1)	
	Organisasi kerja (Y7)	Memiliki spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan secara kelompok atau individu (Y7.1)	

### 3.9 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (orang), maupun dalam angka persentase terhadap item-item variabel penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013: 186).

### 3.10 Analisis Instrumen Data

#### 3.10.1 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal atau dengan kata lain untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Ada dua cara yang biasa digunakan untuk menguji normalitas model regresi tersebut yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) dan one sample Kolmogrov-Smirnov Test (Supriyanto dan Maharani, 2013: 73).

##### 2. Linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah bersifat linier (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas dilakukan dengan dua cara yaitu menggunakan curve estimation dan deviation from linierity.

Pedoman penggunaan curve estimation, jika nilai sig f < 0,05; maka variabel X memiliki hubungan linier dengan Y. Sebaliknya jika sig f > 0,05; maka variabel X tidak memiliki hubungan linier dengan Y.

Cara yang kedua dengan melihat nilai signifikansi f pada deviation from linierity. Jika sig atau signifikansi pada deviation from linierity > 0,05 maka hubungan antar variabel adalah linier. Sebaliknya jika sig atau signifikansi pada deviation from linierity < 0,05, maka hubungan antar variabel tidak linier (Supriyanto dan Maharani, 2013: 74).

### 3.10.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Menurut Hadi (Supriyanto dan Maharani, 2013: 47), validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen yang valid berarti instrumen mampu mengukur tentang apa yang diukur. Besar tidaknya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung), di mana r hitung dapat dicapai dengan rumus (Arikunto dalam Supriyanto dan Maharani, 2013).

$$r_{XY} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

n = banyaknya sampel

$X$  = skor item  $X$

$Y$  = skor total item  $X$

$r$  = koefisien korelasi

Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$  dengan  $\alpha = 0,05$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Arikunto (Supriyanto dan Maharani, 2013: 49) menyatakan bahwa reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = [k - 1][1 - \sum \sigma_{b^2} : \sigma_t^2]$$

dimana :

$r$  = koefisien reliabilitas

$k$  = jumlah pertanyaan

$\sigma_{b^2}$  = varian butir pertanyaan

$\sigma_t^2$  = varian skor tes

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya  $\geq 0,6$ .

### 3.11 Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menjawab permasalahan pertama digunakan analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Sedangkan untuk menjawab pertanyaan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara

variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2013: 74). Model ini diolah dengan paket program komputer, sub program SPSS, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi (Sig. F) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel variabel bebas terhadap variabel terikatnya digunakan uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan dalam kode (Sig. T) (Supriyanto dan Maharani, 2013: 233).

Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing masing variabel dalam serangkaian jalur jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan dalam Supriyanto dan Maharani, 2013: 233).

A. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari Asumsi *Path* adalah:

- 1) Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif
- 2) Hanya model rekursi yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya system causal satu arah. Sedangkan model mengandung causal resiprokal tidak dapat dilakukan dengan analisis path.
- 3) Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval
- 4) *Observed variabel* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliable).
- 5) Model yang dianalisis diidentifikasi dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

- a. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*
- b. Pemeriksaan validitas model
- c. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis *path*, yaitu koefisien determinasi dan *trimming theory*, yaitu:

- Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang dijelaskan oleh model di ukur dengan:

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi  $R^2$  pada analisis regresi.

- *Trimming Theory*

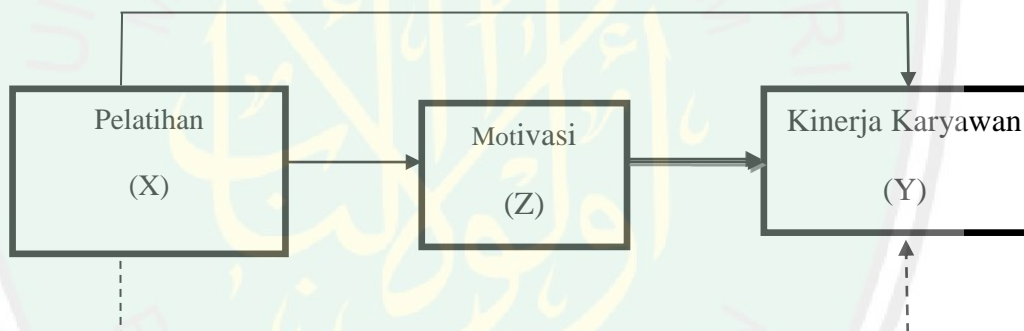
Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai  $p$  dan uji  $t$ , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori *trimming*, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga model yang didukung oleh data *empiric*.

- d. Interpretasi hasil analisis. Dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:
  - Dengan memperhatikan hasil validitas model
  - Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

Bila analisis *path* telah dilakukan berdasarkan sampel, maka dapat dimanfaatkan untuk sebagai berikut (Supriyanto dan Maharani 2013: 75):

1. Menjelaskan permasalahan yang diteliti atau fenomena yang dipelajari
2. Prediksi nilai variabel dependen berdasarkan variabel independen
3. Faktor determinan, yaitu penentuan variabel bebas mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel dependen
4. Melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen (melihat jalur)
5. Pengujian model dengan metode teori *trimming*

#### 3.11.1 Kerangka Konseptual Model Struktural



**Gambar 3.1**  
**Kerangka Konseptual Model Struktural**

Dalam melakukan analisis path maka akan dibuat dua persamaan struktural, dimana X adalah variabel eksogen, sedangkan Z dan Y adalah variabel endogen. Persamaan dalam model ini terdiri dari dua tahap, yaitu:

$$Z = b_1 X + e_1 \quad (1)$$

Keterangan :

Z : variabel *Motivasi*

X : variabel *Pelatihan*

b1 : koefisien regresi Pelatihan  
e1 : Residual

$$Y = b_1 X + b_2 Z + e_2 \quad (2)$$

Keterangan :

Y : variabel Kinerja Karyawan

Z : variabel *Motivasi*

X : variabel Pelatihan

b1 : koefisien regresi Pelatihan

b2 : koefisien regresi *Motivasi*

e2 : Residual

### 3.12 Uji Sobel (*Sobel Test*)

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2013) suatu variabel disebut variabel *intervening* apabila variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang dikenal dengan sebutan uji sobel (*Sobel test*).

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y) melalui variabel *intervening* (Z).

Pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui variabel Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Z$  (a) dengan jalur  $Z \rightarrow Y$  (b) atau ab. Jadi koefisien  $ab = c - c'$ , dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z dengan *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb. Besarnya *Standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus dibawah ini:



$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel  $> 1.96$ , maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi antara  $X$  dan  $Y$  (Ghozali, 2013).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

###### 4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”, suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM).

Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

Sampai sekarang, Bank Rakyat Indonesia (Persero) tetap konsisten pada pelayanan masyarakat kecil. Bentuk pelayanan tersebut, antara lain memberikan fasilitas kredit pada golongan pengusaha kecil. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya Kredit Usaha Kecil (KUK) dari tahun ke tahun. Seiring dengan perkembangan dunia perbankan Indonesia, Bank Rakyat Indonesia berkembang semakin pesat. Bank Rakyat Indonesia telah tersebar di seluruh pelosok Indonesia, Bank Rakyat Indonesia memiliki perwakilan luar negeri, seperti Kantor Perwakilan Hongkong ([www.bri.co.id](http://www.bri.co.id)).

#### 4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

##### A. Visi BRI

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

##### B. Misi BRI

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen resiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik.

- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

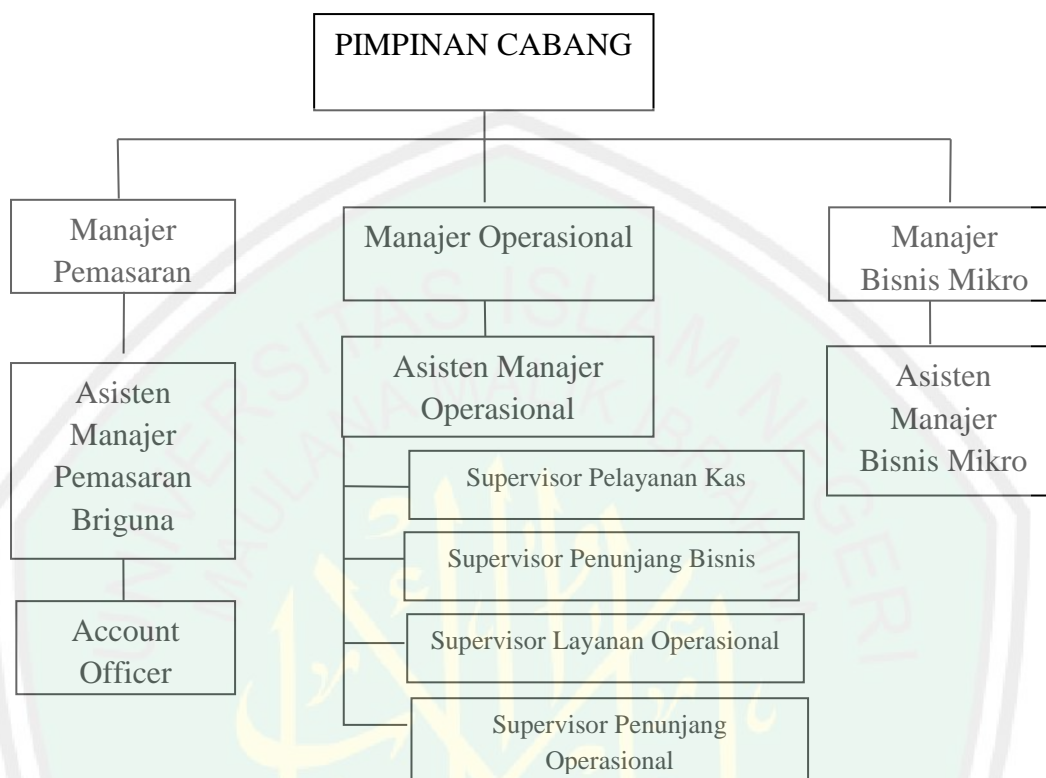
#### 4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi merupakan pola otoritas dan tanggungjawab yang terdapat dalam perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan tersebut tercapai secara efisien dan efektif jika struktur organisasinya tersusun dengan baik dan jelas, sehingga masing-masing anggota organisasi mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Dimana struktur organisasi formal sering kali digambarkan dalam bagan organisasi yang menunjukkan pola komunikasi di dalam organisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka dari perusahaan yang menunjukkan hubungan antara pimpinan dan bawahan serta antara bidang kerja satu dengan yang lain, sehingga dapat memperjelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam perusahaan, struktur organisasi berguna bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas usaha untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan serta arah komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan dapat terlihat jelas dan efektif, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antara karyawan dan begitupun sebaliknya.

Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang menetapkan struktur organisasi bentuk lini atau garis. Pada jalur ini suatu garis komando wewenang dan tanggung jawab yang bercabang pada setiap tingkatan masing-masing fungsi mulai dari pimpinan yang paling atas sampai tingkat yang paling bawah. (Gambar 4.1)

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang**



#### 4.1.1.4 Waktu Kerja

**Tabel 4.1**  
**Jam Kerja dan Jam Istirahat Karyawan**

No	Hari Kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
1	Senin-Kamis	07.45-16.30 WIB	12.00-13.00 WIB
2	Jum'at	07.45-16.30 WIB	11.30-13.00 WIB

Sumber: Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Martadinata Malang

Setiap masuk dan pulang kantor, karyawan BRI Kantor Cabang Martadinata Malang diwajibkan mengisi absen.

#### 4.1.1.5 Jumlah Karyawan

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang memiliki karyawan sebanyak  $\pm$  113 orang yang terbagi dalam beberapa macam tugas kerja. Untuk status pekerja itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

- a. Pegawai tetap : 88 pekerja
- b. Pegawai tidak tetap : 25 pekerja

Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang terbagi menjadi 4 kualifikasi jenjang pendidikan. Setiap jenjang pendidikan menentukan setiap status jabatan yang dipegangi oleh masing-masing karyawan.

Jenjang pendidikan tersebut yaitu:

- 1) Pendidikan SII
- 2) Pendidikan SI
- 3) Pendidikan Diploma
- 4) Pendidikan SMU/SMK

#### 4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan dan status. dari responden sebanyak 73, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat di lampiran 4.

Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dengan tabel berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	42	57.5%
Perempuan	31	42.5%
Total	73	100%

Sumber: data diolah 2017 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 42 orang atau 57.5%, sedangkan

sebanyak 31 atau 42.5% adalah perempuan. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar jenis kelamin karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang jika dilihat dari 73 responden berjenis kelamin laki-laki.

Responden berdasarkan Usia dijelaskan dengan tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
20-25 thn	15	20.5%
26-30 thn	30	41.1 %
31-35 thn	12	16.4 %
36-40 thn	13	17.8 %
>41 thn	3	4.1%
Total	73	100 %

Sumber: data Diolah 2017 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel di atas bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai usia 20-25 tahun yaitu sebanyak 15 orang atau 20.5%, untuk responden berusia 26-30 tahun sebanyak 30 orang atau 41.1% untuk responden yang berusia 31-35 tahun sebanyak 12 orang atau 16.4% yang tidak berbeda jauh dengan responden usia 36-40 tahun sebanyak 13 orang atau 17.8%, dan responden berusia >41 thn sebanyak 3 atau 4.1%. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para pegawai tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang berada pada usia produktif dan masih dapat ditingkatkan kinerjanya.

Responden berdasarkan Masa Kerja dijelaskan dengan tabel berikut ini:



**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1-4 tahun	17	23.3%
5-9 tahun	33	45.2%
10-14 tahun	16	21.9 %
>15 tahun	7	9.6 %
Total	73	100 %

Sumber: Data di olah 2017 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja selama 5-9 tahun yaitu sebanyak 33 orang atau 45.2%. Responden 1-4 tahun sebanyak 17 orang atau 23.3% kemudian responden yang memiliki masa kerja 10-14 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau 21.9%, dan >15 tahun hanya terdapat 7 orang atau 9.6%.

Responden berdasarkan Pendidikan dijelaskan dengan tabel berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SMA/K	41	56.2%
Diploma	14	19.2 %
S1	16	21.9 %
S2	2	2.7%
Total	73	100 %

Sumber: Data di olah 2017 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian berpendidikan sebagai SMA/K yaitu sebanyak 41 orang atau 56.2%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagai karyawan tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang mengharuskan pendidikan minimal SMA/K, untuk karyawan yang berpendidikan Diploma sebanyak 14 orang atau 19.2%, untuk karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 16 orang atau 21.9% dan untuk sisanya 2 orang atau 2.7% berpendidikan S2.

Responden berdasarkan Status dijelaskan dengan tabel berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

Status	Frekuensi	Presentase (%)
Kawin	44	60.3%
Belum Kawin	29	39.7%
Total	73	100 %

Sumber: Data di olah 2017 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian berstatus sudah Kawin yaitu sebanyak 44 orang atau 60.3%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagai karyawan tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang diperbolehkan untuk menikah, dan untuk sisanya 29 orang atau 39.7% berstatus Belum Kawin.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel Pelatihan (X), Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar inteprestasi skor ditunjukkan pada tabel 4.7 (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

**Tabel 4.7**  
**Kriteria Inteprestasi Skor**

No	Nilai rata-rata	Kriteria
1	1.00-1.80	Sangat rendah/ sangat tidak setuju
2	1.81-2.60	Rendah/tidak setuju
3	2.61-3.40	Cukup tinggi/ ragu-ragu
4	3.41-4.20	Tinggi/setuju
5	4.21-5.00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2007).

#### 4.1.3.1 Variabel Pelatihan (X)

Pelatihan dalam penelitian ini dibentuk oleh 2 indikator yaitu: (1) Keterampilan, (2) Kemampuan.

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel pelatihan disajikan dalam tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel Pelatihan**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	1	1.4	6	8.2	45	61.6	21	28.8	4.18
X1.2	0	0	2	2.7	4	5.5	52	71.2	15	20.5	4.10
X1.3	0	0	1	1.4	19	26.0	34	46.6	19	26.0	3.97
X1.4	0	0	1	1.4	10	13.7	50	68.5	12	16.4	4.00
X1.5	0	0	2	2.7	9	12.3	47	64.4	15	20.5	4.03
X1.6	0	0	1	1.4	11	15.1	45	61.6	16	21.9	4.04
X1.7	0	0	2	2.7	11	15.1	48	65.8	12	16.4	3.96
X1.8	0	0	2	2.7	26	35.6	40	54.8	5	6.8	3.66
Variabel Pelatihan											3.99

Sumber: Data diolah (lampiran 4)

Dari tabel 4.8. diatas, dari 73 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel pelatihan dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 3.99 terletak antara skor 4 (S) dan skor 5 (SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel pelatihan.

Terlihat pula pada indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 61.1%, sebanyak 21 orang atau 28.8%

menjawab sangat setuju, sebanyak 6 orang atau 8.2% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X1.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.18 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item keterampilan mengadakan variasi (X1.2), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 71.2%, sebanyak 15 orang atau 20.5% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 5.5% memberikan jawaban cukup setuju, sebanyak 2 orang atau 2.7% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan mengadakan variasi (X1.2) mempunyai rata-rata sebesar 4.10 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator keterampilan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kemampuan yang dijabarkan dalam item kemampuan untuk terbuka dan menerima informasi (X1.3), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 46.6%, sebanyak 19 orang atau 26.0% menjawab sangat setuju dan cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X1.3 mempunyai rata-rata sebesar 3.97 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kemampuan untuk melihat masalah dalam pekerjaan dari berbagai arah (X1.4), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang atau 68.5%, sebanyak 12 orang atau 16.4% menjawab sangat setuju, sebanyak 10 orang atau 13.7% memberikan jawaban cukup setuju,

sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor (X1.4) mempunyai rata-rata sebesar 4.00 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kemampuan untuk mengeluarkan ide (X1.5), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 64.4%, sebanyak 15 orang atau 20.5% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 12.3% menjawab cukup setuju, sebanyak 2 orang atau 2.7% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X1.5 mempunyai rata-rata sebesar 4.03 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah pekerjaan yang menantang (X1.6), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 61.6%, sebanyak 16 orang atau 21.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 11 orang atau 15.1% memberikan jawaban cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% memberikan jawaban tidak setuju, kemudian tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor (X1.6) mempunyai rata-rata sebesar 4.04 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item matang dan konseptual dalam pekerjaan (X1.7), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 65.8%, sebanyak 12 orang atau 16.4% menjawab sangat setuju, sebanyak 11 orang atau 15.1% menjawab cukup setujus, sebanyak 2 orang atau 2.7% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X1.7 mempunyai rata-rata sebesar 3.96 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain (X1.8), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 65.8%, sebanyak

26 orang atau 35.6 % menjawab cukup setuju, sebanyak 5 orang atau 6.8% memberikan jawaban sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 2.7% memberikan jawaban tidak setuju, kemudian tidak ada respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor (X1.8) mempunyai rata-rata sebesar 3.66 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kemampuan dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Dari pemaparan pada tabel 4.8 diatas tampak bahwa indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1) dan item keterampilan mengadakan variasi (X 1.2) yaitu keterampilan adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada pelatihan. Artinya pelatihan sangat penting terutama dengan keterampilan. Di sisi lain, item X1.8 yaitu bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain dirasakan paling rendah untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Artinya dari ke 8 item pelatihan, bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada oraang lain dirasakan paling rendah untuk mengukur keberhasilan pelatihan, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik.

#### 4.1.3.2 Variabel Motivasi (Z)

Motivasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu: (1) Kebutuhan fisiologik, (2) Kebutuhan akan rasa aman, (3) Kebutuhan ketergabungan dan cinta kasih, (4) Kebutuhan akan harga diri, (5) Kebuuhan aktualisasi diri.

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang

berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel motivasi disajikan dalam Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Motivasi**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	0	0	3	4.1	19	26.0	49	67.1	2	2.7	3.68
Z1.2	0	0	1	1.4	17	23.3	48	65.8	7	9.6	3.84
Z1.3	0	0	2	2.7	10	13.7	50	68.5	11	15.1	3.96
Z1.4	0	0	2	2.7	4	5.5	51	69.9	16	21.9	4.11
Z1.5	0	0	1	1.4	4	5.5	55	75.3	13	17.8	4.10
Z1.6	0	0	0	0	7	9.6	46	63.0	20	27.4	4.18
Z1.7	0	0	1	1.4	10	13.7	44	60.3	18	24.7	4.08
Z1.8	0	0	3	4.1	16	21.9	38	52.1	16	21.9	3.92
Z1.9	0	0	0	0	13	17.8	45	61.6	15	20.5	4.03
Z1.10	0	0	2	2.7	30	41.1	36	49.3	5	6.8	3.60
Variabel Motivasi											3.94

Sumber: data diolah (lampiran 4)

Dari tabel 4.9. diatas, dari 73 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel motivasi dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 3.94 terletak antara skor 4 (S) dan skor 5 (SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel motivasi.

Terlihat pula pada indikator kebutuhan fisiologik yang dijabarkan dalam item besarnya tunjangan yang diterima (Z1.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 67.1%, sebanyak 19 orang atau 26.0% menjawab cukup setuju, sebanyak 3 orang atau 4.1% menjawab tidak setuju, sebanyak 2 orang atau 2.7% menjawab sangat setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z1.1 mempunyai rata-rata sebesar 3.68 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item

kondisi di tempat kerja (Z1.2) mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 65.8%, sebanyak 17 orang atau 23.3% menjawab cukup setuju, sebanyak 7 orang atau 9.6% memberikan jawaban sangat setuju, sebanyak 1 atau 1.4% memberikan jawaban tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item kondisi di tempat kerja (Z1.2) mempunyai rata-rata sebesar 3.84 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan fisiologik dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan akan rasa aman yang dijabarkan dalam item perasaan tenang dengan kedudukan dalam unit kerja sekarang (Z1.3), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang atau 69.9%, sebanyak 16 orang atau 21.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 10 orang atau 13.7% menjawab cukup setuju, sebanyak 2 orang atau 2.7% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z1.3 mempunyai rata-rata sebesar 3.96 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item jaminan asuransi kesehatan (Z1.4) mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang atau 69.9%, sebanyak 16 orang atau 21.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 5.5% memberikan jawaban cukup setuju, sebanyak 2 atau 2.7% memberikan jawaban tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item jaminan asuransi (Z1.4) mempunyai rata-rata sebesar 4.11 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan akan rasa aman dipersepsikan baik oleh responden.



Pada indikator kebutuhan ketergabungan dan cinta kasih yang dijabarkan dalam item kesempatan berperan serta dalam kegiatan kepanitiaan (Z1.5), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang atau 75.3%, sebanyak 13 orang atau 17.8% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 5.5% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z1.5 mempunyai rata-rata sebesar 4.10 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kesempatan membina persahabatan (Z1.6) mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 63.0%, sebanyak 20 orang atau 27.4% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 9.6% memberikan jawaban cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item kesempatan membina persahabatan (Z1.6) mempunyai rata-rata sebesar 4.18 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan ketergabungan dan cinta kasih dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan akan harga diri yang dijabarkan dalam item penilaian atasan terhadap prestasi kerja (Z1.7), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 60.3%, sebanyak 18 orang atau 24.7% menjawab sangat setuju, sebanyak 10 orang atau 13.7% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z1.7 mempunyai rata-rata sebesar 4.08 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item promosi jabatan (Z1.8) mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang

atau 52.1%, sebanyak 16 orang atau 21.9% menjawab cukup setuju dan sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 4.1% memberikan jawaban tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item promosi jabatan (Z1.8) mempunyai rata-rata sebesar 3.92 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan akan harga diri dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan aktualisasi diri yang dijabarkan dalam item kesempatan membina karir (Z1.9), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 61.6%, sebanyak 15 orang atau 20.5% menjawab sangat setuju, sebanyak 13 orang atau 17.8% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z1.9 mempunyai rata-rata sebesar 4.03 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kesempatan mengikuti training (Z1.10) mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 49.3%, sebanyak 30 orang atau 41.1% menjawab cukup setuju, sebanyak 5 orang atau 6.8% memberikan jawaban sangat setuju, sebanyak 2 atau 2.7% memberikan jawaban tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item kesempatan mengikuti training (Z1.10) mempunyai rata-rata sebesar 3.60 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan aktualisasi diri dipersepsikan baik oleh responden.

Dari pemaparan pada tabel 4.9 diatas tampak bahwa item Z1.6 yaitu kesempatan membina persahabatan adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada motivasi. Di sisi lain, item Z1.10 yaitu kesempatan mengikuti training paling

rendah untuk melihat motivasi. Artinya dari ke 6 item motivasi, kesempatan mengikuti training dirasakan paling rendah untuk mengukur motivasi, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik.

#### 4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini dibentuk oleh 7 indikator yaitu:

(1) Kuantitas Kerja, (2) Kualitas Kerja, (3) Pengetahuan, (4) Pendapat atau pernyataan, (5) Keputusan yang diambil (6) Perencanaan Kerja (7) Organisasi Kerja.

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	1	1.4	2	2.7	29	39.7	37	50.7	4	5.5	3.56
Y1.2	1	1.4	4	5.5	20	27.4	39	53.4	9	12.3	3.70
Y1.3	0	0	1	1.4	11	15.1	45	61.6	16	21.9	4.04
Y1.4	1	1.4	1	1.4	9	12.3	45	61.6	17	23.3	4.04
Y1.5	1	1.4	1	1.4	19	26.0	41	56.2	11	15.1	3.82
Y1.6	0	0	1	1.4	6	8.2	48	65.8	18	24.7	4.14
Y1.7	0	0	1	1.4	7	9.6	46	63.0	19	26.0	4.14
Variabel Kinerja Karyawan											3.92

Sumber: data diolah (lampiran 4)

Dari tabel 4.10 diatas, dari 73 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kinerja dipersepsikan sangat baik oleh responden. Hal ini terlihat dari

rata-rata sebesar 3.92 terletak antara skor 4 (S) dan skor 5 (SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh item dari indikator pada variabel kinerja karyawan.

Terlihat pula pada indikator kuantitas kerja yang dijabarkan dalam item kuantitas kerja karyawan melebihi karyawan lain (Y1.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 50.7%, sebanyak 29 orang atau 39.7% menjawab cukup setuju, sebanyak 4 orang atau 5.5% menjawab sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 2.7% menjawab tidak setuju, kemudian sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.1 mempunyai rata-rata sebesar 3.56 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kuantitas kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kualitas kerja yang dijabarkan dalam item kualitas kerja karyawan lebih baik dari karyawan lain (Y1.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 53.4%, sebanyak 20 orang atau 27.4% menjawab cukup setuju, sebanyak 9 orang atau 12.3% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 5.5% menjawab tidak setuju, kemudian sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.2 mempunyai rata-rata sebesar 3.70 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kualitas kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator pengetahuan yang dijabarkan dalam item pengetahuan karyawan berkaitan dengan melaksanakan pekerjaan bagus (Y1.3), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 61.6%, sebanyak 16 orang atau 21.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 11 orang atau 15.1%

menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.3 mempunyai rata-rata sebesar 4.04 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator pengetahuan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator pendapat atau pernyataan yang dijabarkan dalam item memiliki kebebasan untuk memberikan pendapat atau pernyataan terhadap organisasi (Y1.4), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 61.6%, sebanyak 17 orang atau 23.7% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 12.3% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.4 mempunyai rata-rata sebesar 4.04 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator pendapat atau pernyataan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator keputusan yang diambil yang dijabarkan dalam item memiliki keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan (Y1.5), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 56.2%, sebanyak 19 orang atau 26.0% menjawab cukup setuju, sebanyak 11 orang atau 15.1% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.5 mempunyai rata-rata sebesar 3.82 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator keputusan yang diambil dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator perencanaan kerja yang dijabarkan dalam item memiliki peran serta dalam memberikan konsep dan rencana kerja (Y1.6), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 65.8%, sebanyak 18 orang atau 24.7% menjawab sangat setuju, sebanyak 6 orang atau 8.2% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak ada seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.6 mempunyai rata-rata sebesar 4.14 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator perencanaan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator organisasi kerja yang dijabarkan dalam item memiliki spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan secara kelompok atau individu (Y1.7), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 63.0%, sebanyak 19 orang atau 26.0% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 9.6% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.4% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.7 mempunyai rata-rata sebesar 4.14 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator organisasi kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Dari pemaparan pada tabel 4.10 diatas tampak bahwa indikator perencanaan kerja yang dijabarkan dalam item memiliki peran serta dalam memberikan konsep dan rencana kerja (Y1.6) dan indikator organisasi kerja yang dijabarkan dalam item memiliki spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan secara kelompok atau individu adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan sangat dirasakan

terutama dengan perencanaan kerja dan organisasi kerja. Di sisi lain, item kuantitas kerja karyawan melebihi karyawan lain (Y1.4) yaitu kuantitas kerja dirasakan paling rendah untuk melihat kinerja karyawan. Artinya dari ke 7 item kinerja karyawan, kuantitas kerja dirasakan paling rendah untuk mengukur kinerja karyawan, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik.

#### 4.1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas instrument adalah sebuah uji yang digunakan untuk mengukur apakah item atau pernyataan yang digunakan pada kuesioner tersebut sudah mampu menggambarkan keinginan yang berkaitan dengan variabel pada penelitian. Menurut Masrum dalam Sugiyono (2014:124), item yang mempunyai korelasi positif dengan criteria (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika nilai  $r$  lebih besar  $\geq 0.3$  maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan valid.

Uji reliabilitas instrument adalah sebuah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana item atau pernyataan yang digunakan dapat dipercaya dan digunakan untuk alat ukur dalam penelitian. Apabila suatu alat pengukur telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya yaitu ukuran yang menunjukkan reliabilitas dari instrument kuesioner tersebut.

Menurut Arikunto (2006) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:49) reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel jika memberikan hasil yang tetap walaupun dilakukan siapa saja dan kapan saja. Instrumen yang memenuhi

persyaratan reliabilitas (handal), berarti instrument itu menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrument tersebut digunakan untuk mengukur berkali-kali.

Pengujian instrument penelitian baik dari segi validitas maupun reliabilitasnya terhadap 73 responden diperoleh dengan hasil instrument penelitian yang digunakan itu valid dimana nilai probabilitasnya untuk korelasinya lebih kecil dari 0,05 (5%) dan koefisien reliabilitasnya *Alpha Cronbach*  $\geq 0,60$ .

Berikut adalah tabel hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel pelatihan (X), variabel motivasi (Z) dan variabel kinerja karyawan (Y), yaitu:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pelatihan (X)**

Variabel	Nomor Item	Validitas		Cronbach's Alpha	Keterangan	
		Pearson Correlation	Sig			
Pelatihan (X)	X1.1	0,631	0,000	0,779	Valid	Reliabel
	X1.2	0,692	0,000		Valid	Reliabel
	X1.3	0,733	0,000		Valid	Reliabel
	X1.4	0,759	0,000		Valid	Reliabel
	X1.5	0,804	0,000		Valid	Reliabel
	X1.6	0,824	0,000		Valid	Reliabel
	X1.7	0,860	0,000		Valid	Reliabel
	X1.8	0,609	0,000		Valid	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah 2017

Berdasarkan dari hasil data pada tabel 4.11 mengenai uji validitas dan reliabilitas diatas menunjukkan bahwa item atau pernyataan pada variabel pelatihan (X) mempunyai *Pearson Correlation* (r) lebih besar dari 0,30 dengan nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) dan *Cronbach's*



*Alpha* lebih besar dari 0,60. Maka dengan demikian, hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel pelatihan (X) dinyatakan sudah valid dan reliabel.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi (Z)**

Variabel	Nomor Item	Validitas		Cronbach's Alpha	Keterangan	
		Pearson Correlation	Sig			
Motivasi (Z)	Z1.1	0,508	0,000	0,773	Valid	Reliabel
	Z1.2	0,695	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.3	0,700	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.4	0,706	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.5	0,698	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.6	0,753	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.7	0,833	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.8	0,814	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.9	0,734	0,000		Valid	Reliabel
	Z1.10	0,808	0,000		Valid	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah 2017

Berdasarkan dari hasil data pada tabel 4.12 mengenai uji validitas dan reliabilitas diatas menunjukkan bahwa item atau pernyataan pada variabel motivasi (Z) mempunyai *Pearson Correlation* (r) lebih besar dari 0,30 dengan nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Maka dengan demikian, hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel motivasi (Z) dinyatakan valid dan reliabel.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	Nomor Item	Validitas		Cronbach's Alpha	Keterangan	
		Pearson Correlation	Sig			
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,751	0,000	0,792	Valid	Reliabel
	Y1.2	0,780	0,000		Valid	Reliabel
	Y1.3	0,776	0,000		Valid	Reliabel
	Y1.4	0,880	0,000		Valid	Reliabel
	Y1.5	0,818	0,000		Valid	Reliabel
	Y1.6	0,817	0,000		Valid	Reliabel
	Y1.7	0,749	0,000		Valid	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah 2017

Berdasarkan dari hasil data pada tabel 4.13 mengenai uji validitas dan reliabilitas diatas menunjukkan bahwa item atau pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai *Pearson Correlation* (r) lebih besar dari 0,30 dengan nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Maka dengan demikian, hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid dan reliabel.

#### 4.1.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ , maka asumsi normalitasnya terpenuhi.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Normalitas**

Model	Signifikansi	Keterangan
X ke Z	0,238	Normalitas Terpenuhi
X dan Z ke Y	0,900	Normalitas Terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel 4.14 diatas dengan menggunakan SPSS, maka model X ke Z diperoleh nilai signifikansi  $0,238 > 0,05$  dan model X dan Z ke Y diperoleh nilai signifikansi  $0,900 > 0,05$  yang berarti asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.1.5.2 Uji Linearitas

Uji linearitas ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linier, kuadrat atau kubik. Untuk mendeteksi apakah model sebaiknya menggunakan persamaan linier atau tidak, maka digunakan metode analisis grafik dan metode statistik (Ghozali, 2013).

Pengujian linearitas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Z dan variabel Y. Jika nilai sig  $< 0,05$  maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear Y begitu pula dengan variabel Z yang memiliki hubungan linear dengan Y.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Linearitas**

<b>Model</b>	<b>Sig (Deviation from Linierity)</b>	<b>Keterangan</b>
X ke Z	0,000	Linier
X ke Y	0,000	Linier
Z ke Y	0,000	Linier

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan uji linearitas pada tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa model X ke Z diperoleh *deviation from linierity* < *alpha* 0,05, model X ke Y diperoleh *deviation from linierity* < *alpha* 0,05 dan model Z ke Y diperoleh *deviation from linierity* < *alpha* 0,05. Sehingga data ini terdapat hubungan linear dan layak untuk digunakan.

#### 4.1.6 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis penelitian mengenai pengaruh pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Perhitungan *statistic* dalam analisis jalur ini menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat bantu dengan program *computer SPSS for windows* fersi 16. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPPS diperoleh dua persamaan yaitu:

Substruktur pertama :  $Z = b_1X + e_1$

Dimana:

Z = Motivasi

b1 = Koefisien regresi

X = Pelatihan

e1 = Residual

Substruktur kedua :  $Y = b_1X + b_2Z + e_2$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X = Pelatihan

Z = Motivasi

b1 = Koefisien regresi pelatihan

b2 = Koefisien regresi motivasi

e2 = Residual

Substruktur diatas terdiri atas dua pengaruh, yaitu substruktur pertama untuk menguji pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan persamaan yang ada diatas, sedangkan substruktur kedua untuk menguji pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dari dua substruktur diatas yang menguji tentang pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh dengan dua persamaan, yaitu:

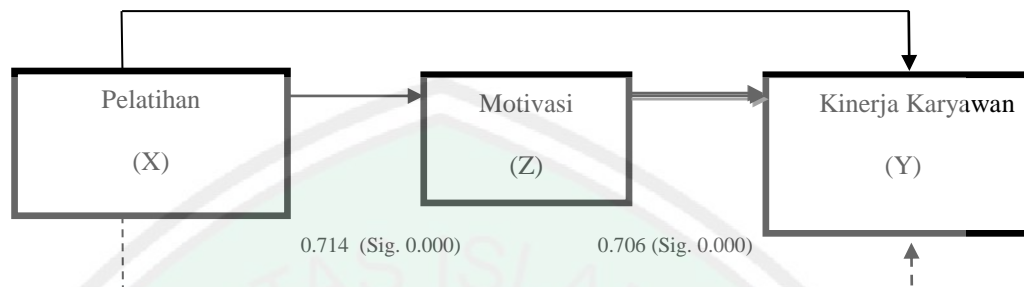
Substruktur pertama :  $Z = 12.461 + 0.714$

Substruktur kedua :  $Y = -1.349 + 0.157 + 0.706$

Dengan persamaan diatas diperoleh model analisis jalur sebagai berikut

**Gambar 4.2**  
**Model Analisis Jalur**

0.157 (Sig 0.108)



Sumber: Hasil Olah Data 2017

Berdasarkan pada gambar 4.2 diatas dapat diketahui bahwa analisis jalur yang menguji pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Diperoleh dari variabel sebagai berikut:

### 1. Substruktur Pertama $Z = b_1X + e_1$

Substruktur pertama dalam penelitian ini adalah dengan cara mengetahui pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel motivasi, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan tentang hipotesis mengenai pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel motivasi yang dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Regresi Pelatihan Terhadap Motivasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	12.461	3.170		3.931	.000
(Constanta)	.847	.099	.714	8.589	.000
Pelatihan (X)					
n : 73 R square : 0.510 F : 73.772 Sig. F <sub>hitung</sub> : 0.000					

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan pada tabel 4.16 diketahui bahwa persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel motivasi, yaitu:

$$Z = 12.461 + 0.714$$

Dari tabel diatas diperoleh *Standardized Coefficients* sebesar 0.714 yang merupakan nilai jalur atau *path*. Berdasarkan nilai jalur yang diperoleh dapat diketahui pengaruh langsung pelatihan terhadap motivasi adalah sebesar 0.714% tandanya adalah pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang.

Kemudian koefisien determinasi ( $r^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pelatihan terhadap motivasi. Koefisien determinasi ( $r^2$ ) dilihat pada besarnya nilai *R Square* ( $r^2$ ) adalah sebesar 0.510 atau 51%. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel

pelatihan (X) terhadap motivasi (Z) sebesar 51%, sedangkan sisanya sebesar 49%. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai signifikan  $0.000 < 0.05$  yang berarti pelatihan berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi.

## 2. Substruktur Kedua $Y = b_1X + b_2Z + e_2$

Substruktur kedua yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel *independent* yakni variabel pelatihan dan motivasi terhadap variabel *dependent* kinerja karyawan yang akan dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.17**

### Hasil Analisis Regresi Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	-1.349	2.414		-.559	.578
(Constanta)	.158	.097	.157	1.630	.108
Pelatihan (X)	.601	.082	.706	7.336	.000
Motivasi(Z)					
n : 73					
R square : 0.682					
F : 72.981					
Sig. F <sub>hitung</sub> : 0.000					

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel kinerja karyawan, yaitu:

$$Y = -1.349 + 0.157 + 0.706$$



Koefisien regresi variabel pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai koefisien regresi pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang senilai 0.157 (X) dan 0.706 (Z).

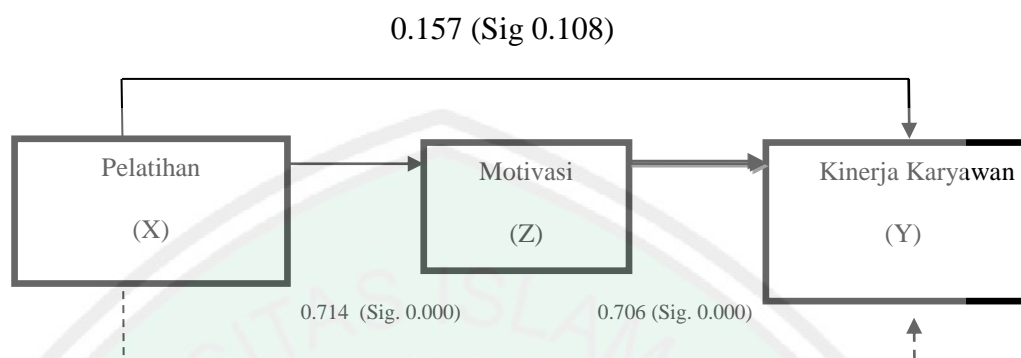
Kemudian koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi ini ditentukan oleh nilai  $R_{\text{Square}}$  pada tabel diatas. Nilai besarnya  $R_{\text{Square}}$  ( $r^2$ ) pada tabel 4.12 adalah 0.682 atau 68.2% yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel *independent* pelatihan (X) dan motivasi (Z) terhadap variabel *dependent* kinerja karyawan (Y) sebesar 68.2%, sedangkan sisanya adalah sebesar 31.8%.

Nilai *Standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0.157 dan juga nilai signifikan  $0.108 > 0.05$  yang berarti pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *Standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.706 dan juga nilai signifikan  $0.000 < 0.05$  yang berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.1.7 Pengaruh Langsung

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah hasil analisis jalur yang dijelaskan oleh gambar diagram jalur dibawah ini.

**Gambar 4.3**  
**Model Analisis Jalur Pengaruh Langsung**



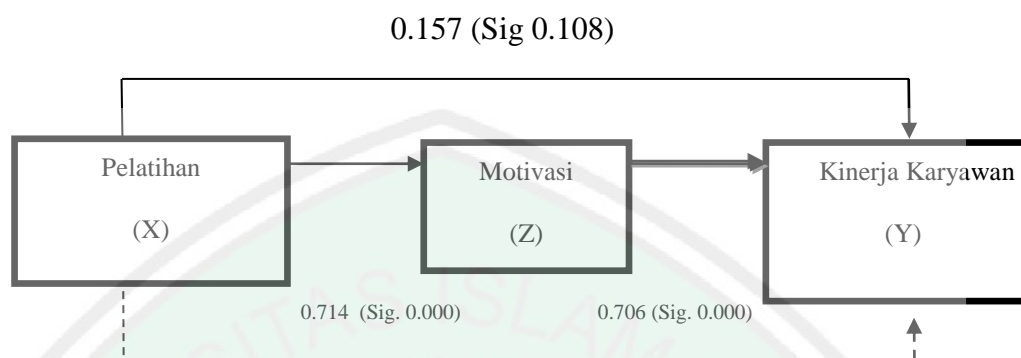
Sumber: Hasil Olah Data 2017

Dari gambar diagram di atas menunjukkan nilai *Standardized coeficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah  $0.157$  dan juga nilai signifikan  $0.108 > 0.05$  yang berarti pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

#### 4.1.8 Pengaruh Tidak Langsung

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel pelatihan terhadap variabel kinerja melalui variabel motivasi. Berikut ini adalah hasil analisis jalur yang dijelaskan dalam gambar diagram jalur dibawah ini:

**Gambar 4.4**  
**Model Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung**



Sumber: Hasil Olah Data 2017

Dari gambar 4.4 diatas menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung menurut (Gudono, 2015:246) adalah  $0.714 \times 0.706 = 0.504$ . Berarti pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi lebih besar dari pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

#### 4.1.9 Uji Sobel (*Sobel Test*)

*Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui variabel mediasi itu secara signifikan mampu menjadi mediator dalam hubungan pengaruh tersebut. Untuk menguji seberapa besar peran variabel motivasi (Z) memediasi pengaruh variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y), maka digunakanlah uji *sobel test*.

Berikut hasil uji regresi pada variabel *independent* pelatihan (X) terhadap variabel *intervening* motivasi (Z) sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Uji Mediasi antar Variabel**

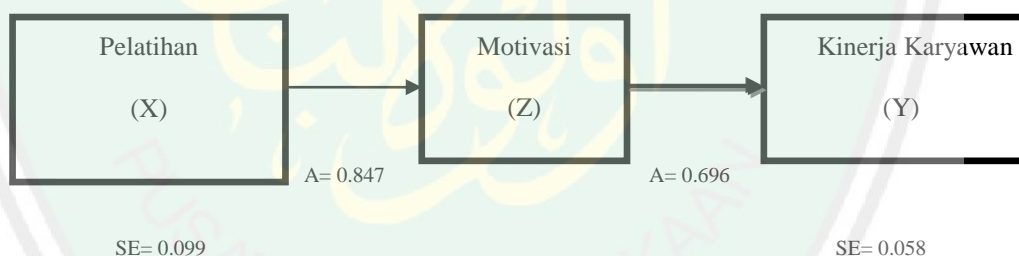
Variabel	B	Std. Error
X ke Z	0.847	0.099
Z ke Y	0.696	0.058

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan dari hasil uji regresi pada tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pelatihan terhadap motivasi sebesar 0.847 dengan *standart error* 0.099. Kemudian untuk hasil variabel motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0.696 dengan *standart error* 0.058.

Berikut apabila digambarkan dalam bentuk diagram model:

**Gambar 4.5**  
**Model Mediator**



Sumber: Hasil Olah Data 2017

Berdasarkan pada gambar model mediator diatas terbentuk dari hasil regresi pertama variabel *independent* pelatihan (X) terhadap variabel *intervening* motivasi (Z) dan regresi kedua variabel *intervening* motivasi (Z) terhadap variabel *dependent* kinerja karyawan (Y), sehingga dapat membentuk model analisis jalur (*Path Analysis*) dengan pelatihan dan mediatornya motivasi.

Dan dari uji sobel yang telah dilakukan dan diperoleh hasil sobel *test statistic* sebesar  $6.966 > 1.96$ . Sehingga hal ini sudah membuktikan secara empiris untuk hipotesis ketiga, bahwa ada pengaruh antara variabel Pelatihan (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang dimediasi oleh variabel Motivasi (Z).

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.2.1.1 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis pertama dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan diperolehnya nilai signifikansi  $0.108 > 0.05$  atau lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti variabel pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang. Nilai *Standard coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0.157. Berarti tinggi rendahnya pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1) dan item keterampilan mengadakan variasi (X 1.2) yaitu keterampilan adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada pelatihan. Artinya pelatihan sangat penting terutama dengan keterampilan. Di sisi lain, item X1.8 yaitu bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain dirasakan paling rendah untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Dari ke 8 item

pelatihan, bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain dirasakan paling rendah untuk mengukur keberhasilan pelatihan.

Artinya walaupun karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang memiliki keterampilan yang baik, pelatihan tetap tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan jika karyawan tidak dapat bekerja sendiri tanpa menggantungkan kepada orang lain atau karyawan lainnya. Pihak personalia sebagai pihak yang secara langsung bertanggung jawab terhadap manajemen sumber daya manusia dan kepegawaian dalam kegiatan manajemen perusahaan, diharapkan dapat terus menerus menganalisa tingkat pelatihan, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Dhesty Kasim, dkk (2015) yang berjudul "*Relationship of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015*" menghasilkan kesimpulan pelatihan tidak berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini berbeda dengan teori dari Mangkuprawira (2004: 135), yang mengatakan pelatihan yang bermanfaat meningkatkan kemampuan kerja karyawan akan sangat membantu karyawan itu sendiri untuk dapat bekerja lebih baik dan dapat berinovasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah saw memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum Muslimin, dan membekalnya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk (Meldona, 2009: 262).

Diriwayatkan dari Ali r.a., ia berkata: “Rasulullah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata: “Ya Rasulullah, engkau mengutusku, sedang aku masih muda belia, dan saya tidak memiliki (ilmu) tentang peradilan?”. Rasulullah menjawab: “Sesungguhnya Allah swt akan memberikanmu hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang ke hadapanmu dua orang yang sedang berseteru, maka janganlah engkau menetapkan keputusan, sampai engkau mendengarkan perkataan pihak dua, sebagaimana engkau mendengar pernyataan pihak pertama. Hal ini akan lebih hati-hati dan bersih bagimu untuk menjelaskan keputusan peradilan.” Ali r.a berkata: “Setelah itu, tidak ada keraguan bagiku dalam memberikan keputusan.”

Berdasarkan Al Qur'an Surat Al-Jumu'ah (62): 2 sebagai berikut:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya: Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan Allahlah yang telah mengutus kepada bangsa Arab yang tidak mengenal baca-tulis seorang Rasul dari kalangan mereka sendiri. Rasul tersebut membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dari keyakinan dan perilaku buruk dan mengajarkan mereka al-Qur'an dan pemahaman agama. Sebelum kedatangan Rasul, mereka berada dalam kesesatan yang nyata.

#### 4.2.1.2 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis kedua dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan diperolehnya nilai sebesar 0.504, yang artinya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berarti untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, pelatihan dan motivasi karyawan harus tinggi.

Berdasarkan hasil uji signifikansi pertama diperoleh hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil uji signifikansi kedua diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini variabel motivasi mewakili sebagai variabel intervening.

Item Z1.6 yaitu kesempatan membina persahabatan adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada motivasi. Di sisi lain, item Z1.10 yaitu kesempatan mengikuti training paling rendah untuk melihat motivasi. Dari ke 6 item motivasi, kesempatan mengikuti training dirasakan paling rendah untuk mengukur motivasi.

Artinya walaupun motivasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang dalam kesempatan mengikuti training adalah terendah, tetapi pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, jika kesempatan membina persahabatan di dapat oleh karyawan dari seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang. Pihak personalia sebagai pihak yang secara langsung



bertanggung jawab terhadap manajemen sumber daya manusia dan kepegawaian dalam kegiatan manajemen perusahaan, diharapkan dapat terus menerus menganalisa tingkat motivasi, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung teori dari William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2005: 93) mendefinisikan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi (pelatihan) yang berorientasi kepada tujuan individu (kinerja karyawan) dalam mencapai rasa puas.

Hasil juga sejalan dengan penelitian dari Masood Asim (2013) dengan judul jurnal *“Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan”* bahwa hasil dari penelitian ini menjelaskan pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana teori Maslow, melainkan ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu ibadah haji (Nur Diana, 2012).

Bukhori:

سُئِلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيُّ الْأَعْمَالِ أَفْضَلُ قَالَ إِيْمَانُ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ . قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ  
جِهَادٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ . « . قِيلَ ثُمَّ مَاذَا قَالَ حَجٌّ مَبْرُورٌ

Artinya: Nabi SAW ditanya: *“Amal apa yang paling mulia?”* Ia menjawab: *“Iman pada Allah dan rasulNya.”* *“Kemudian apa lagi?”* Ia menjawab: *“Jihad fi sabiillah.”* Kemudian ditanya lagi: *“Kemudian apa?”* Ia menjawab: *“Haji yang mabrur.”*

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak, sedekah, hibah, dan juga wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al sufla* yakni tangan di bawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi untuk istri, anak, dan keluarga, serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka, akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu merupakan kewajiban (Nur Diana, 2012).

Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

.... إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ....

Artinya: “.....Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.....” (QS Ar-Ra'd: 11).

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang akan mereka jalani.

#### 4.2.1.3 Motivasi Sebagai Pemediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis pertama dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pelatihan terhadap motivasi

sebesar 0.847 dengan *standart error* 0.099. Kemudian untuk hasil variabel motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0.696 dengan *standart error* 0.058. Hal ini diperkuat juga oleh uji sobel yang telah dilakukan dan diperoleh hasil sobel *test statistic* sebesar  $6.966 > 1.96$ . Sehingga hal ini sudah membuktikan secara empiris untuk hipotesis ketiga, bahwa ada pengaruh antara variabel Pelatihan (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang dimediasi oleh variabel Motivasi (Z), dengan berdasarkan jawaban dari karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang selaku sebagai responden pada penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari Irum Shahzadi, dkk (2014). Dengan judul skripsi "*The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China*" hasil dari penelitian menunjukkan dampak motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mengukur pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini juga didukung oleh teori dari Mangkunegara (2005: 67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Dalam Islam, seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya tetapi juga terbaik bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul sebagaimana dalam hadis berikut (Nur Diana, 2012: 196) .

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ ، اِحْرَاصٌ عَلَيَّ مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِينِ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ : لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا كَانَ كَذَا وَكَذَا ، وَلَكِنْ قُلْ : قَدَّرَ اللَّهُ وَمَا شَاءَ اللَّهُ فَعَلْ ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Diriwayatkan dari Abu Hurairah r.a., berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah! Kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: “Kalau aku berbuat begini, pasti begini dan begitu,” tetapi katakanlah: “Allah swt telah menentukan dan menghendaki aku.” Berandai-andai itu adalah perbuatan setan.”

Kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan, sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah. Ayat yang harus menjadi rujukan tentang kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”. Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan katakan kepada manusia, ahai Rasulullah, “Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian. Dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu.

#### 4.2.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan, diantara lain:

1. Masalah pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan merupakan sesuatu yang kompleks. Oleh karena itu, banyak indikator yang digunakan selain yang ada dalam penelitian ini.
2. Ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti, sehingga bisa memungkinkan bagi peneliti lain untuk meneliti permasalahan yang sama dengan menambahkan variabel bebas lain didalamnya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada  $0.108 > 0.05$  atau lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan diperolehnya hasil sebesar 0.504 yang artinya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berarti untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, pelatihan dan motivasi karyawan harus tinggi.
3. Pelatihan terhadap motivasi mempunyai pengaruh sebesar 0.847 dengan *standart error* 0.099. Dan motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0.696 dengan *standart error* 0.058 dengan menggunakan uji *sobel test statistic* dan diperoleh nilai sebesar  $6.966 > 1.96$ . Sehingga hal ini sudah membuktikan secara empiris untuk hipotesis ketiga, bahwa ada pengaruh antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang yang dimediasi oleh variabel Motivasi (Z).

## 5.2 Saran

Implikasi saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi Perusahaan

Pihak personalia sebagai pihak yang secara langsung bertanggung jawab terhadap manajemen sumber daya manusia dan kepegawaian dalam kegiatan manajemen perusahaan, diharapkan dapat terus mampu menganalisa tingkat pelatihan dan motivasi hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Peningkatan kualitas SDM dari pengukuran kinerja agar tercapai optimalisasi hasil kerja secara riil.

### 2. Bagi Para Teoritisi

Diharapkan dapat menyempurnakan penelitian ini sebelumnya atau menjadikan pertimbangan dalam penelitian dengan tema secara variatif dengan variabel yang lebih rinci dan inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim dan terjemahan.

Ackah, David. (2014). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana, *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol. 1, pp. 291-310.

Akhir, Khairul. (2008). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, *Thesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*, Medan.

Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Asim, Masood. (2013). Impact of Motivatio on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, pp. 1-9.

Bao dan Nizam. (2015). The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China, *International Journal of Accounting, Business and Management*, Vol. 3, pp. 1-18.

Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

-----, (2009). *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Irianto. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Kasim, Rantetampang dan Lumbantobing. (2016). Relationships of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, Vol. 26, pp.154-164.

Khan, Ali, Hussain dan Safdar. (2015). Impact of Employee Training and Motivation on Business Development in Banking Sector: Study Conducted



in Pakistan, *American Journal of Business, Economics and Management*, Vol. 3, pp. 241-249.

Mangkunegara, Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

----- . (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mangkuprawira, Sjafri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

----- . (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

----- . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor.

Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, UIN-Malang Press, Malang.

Muogbo, Uju S. (2013). The Influence of Motivation on Employess Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State, *An International Journal of Arts and Humanities*, Vol. 2, pp. 134-151.

Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

----- . (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Nurdiana, Ilfi. (2012). *Hadis-hadis Ekonomi*, UIN Maliki Press, Malang.

Panggabean, S Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.

Sarwono, Jonathan, (2007). *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis*, Andi, Yogyakarta.

Shahzadi, dkk. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, pp. 159-167.

Subari dan Riady. (2015). Influence of Training Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications, *American Journal of Business and Management*, Vol. 4, pp. 133-145.

Sihotang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Pradnya Paramita, Jakarta.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.

----- . (2014). *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.

Sultana, dkk. (2012). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, pp. 646-661.

Supriyanto dan Maharani. (2013). *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-Maliki Press, Malang.

Winardi. (2007). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tim FE UIN MALIKI. (2011). *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*, Malang.

[www.databoks.com/](http://www.databoks.com/), diakses 20 Juni 2017

[www.bri.co.id/](http://www.bri.co.id/), diakses 01 Juli 2017



# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### KUESIONER PENELITIAN “PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG MARTADINATA MALANG”

Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Assalamualaikum Wr Wb

Saya **Dina Islamia (13510138)** Mahasiswi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang”. Maka dari itu, saya mohon kesediaan dari responden untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang saya terima dari hasil kuesioner ini akan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis saja. Atas perhatian dan partisipasinya, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Hormat Saya,

Dina Islamia

13510138

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden (*boleh tidak di isi*) :  
 Bagian :  
 Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan  
 Usia : Tahun  
 Lama Bekerja :  
 Tingkat pendidikan : ( ) SMA/SMK ( ) D3  
 ( ) S1 ( ) S2  
 Status : ( ) Kawin  
 ( ) Belum Kawin  
 ( ) dll

**II. PETUNJUK PENGISIAN**

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang menurut anda sesuai dengan pendapat anda.

Adapun pilihan jawabannya sebagai berikut:

Jawaban	Keterangan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
CS	Cukup Setuju	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

**III. DAFTAR PERTANYAAN**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Pelatihan					
1	Saya selalu berpartisipasi dalam setiap pekerjaan.					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
3	Saya selalu berinteraksi dan bertukar pikiran dengan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan.					

4	Saya selalu melihat masalah dalam pekerjaan dari berbagai sudut pandang.					
	Saya selalu mempunyai ide, gagasan, pemecahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Saya berani berpikir dalam menghadapi pekerjaan yang menantang.					
7	Saya selalu matang dan terkonsep dalam menyelesaikan pekerjaan.					
8	Saya selalu mengerjakan sendiri pekerjaan saya tanpa menggantungkan kepada orang lain.					

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Motivasi					
1	Saya merasa besarnya tunjangan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya.					
2	Saya merasa kondisi di tempat saya bekerja baik.					
3	Saya memiliki perasaan tenang dengan kedudukan dalam unit kerja sekarang.					
4	Saya memiliki fasilitas kesehatan.					
5	Saya mempunyai kesempatan berperan serta dalam kegiatan kepanitiaan.					
6	Saya mempunyai kesempatan menyampaikan pendapat serta saran.					
7	Saya merasa penilaian atasan terhadap prestasi kerja sesuai di perusahaan ini.					

8	Saya merasa ada kesempatan untuk promosi jabatan di perusahaan ini.					
9	Saya merasa mempunyai kesempatan mengikuti training.					
10	Saya merasa mempunyai kesempatan berkreasi.					

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	<b>Kinerja Karyawan</b>					
1	Saya merasa waktu kerja saya lebih banyak dari karyawan lain.					
2	Saya merasa pekerjaan saya lebih baik dari karyawan lain.					
3	Saya memiliki pengetahuan yang baik berkaitan dengan pekerjaan .					
4	Saya memiliki kebebasan untuk memberikan pendapat atau pernyataan terhadap organisasi.					
5	Saya memiliki keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan.					
6	Saya selalu ikut serta dalam memberikan konsep dan rencana pekerjaan.					
7	Saya memiliki spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab saya secara kelompok atau individu.					

Lampiran 2

Tabel Hasil Kuesioner Responden

No	Persepsi Label Halal (X)								Minat Beli (Z)										Keputusan Pembelian (Y)						
	X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4	X 1.5	X 1.6	X 1.7	X 1.8	Z 1.1	Z 1.2	Z 1.3	Z 1.4	Z 1.5	Z 1.6	Z 1.7	Z 1.8	Z 1.9	Z 1.10	Y 1.1	Y 1.2	Y 1.3	Y 1.4	Y 1.5	Y 1.6	Y 1.7
1	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5
7	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	3	1	1	5	3	3	3	5
8	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



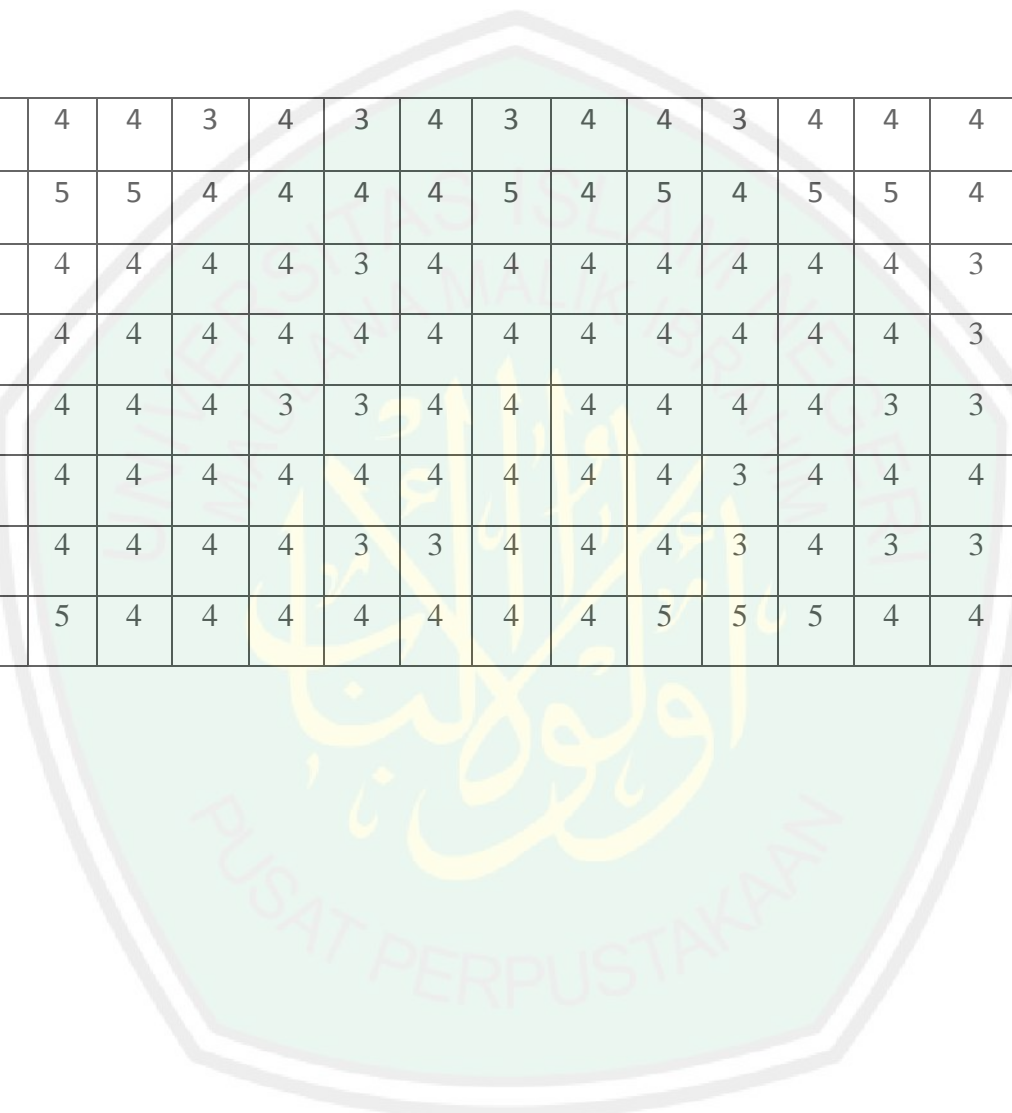
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
11	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
13	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4
14	5	4	3	5	5	5	4	2	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5
16	5	4	5	5	5	5	5	3	2	3	2	3	5	5	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
19	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4
20	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
21	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
23	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5

24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
25	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5
27	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
30	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
31	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
32	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
34	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
36	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
37	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5

38	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
39	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	
40	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
41	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	
42	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
43	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
44	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
45	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
47	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
48	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
49	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	
50	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
51	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	

52	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4		
53	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	
54	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4		
55	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
56	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
57	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	
58	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
59	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
60	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
61	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
62	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
63	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
64	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
65	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5

66	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
67	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
68	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
69	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
72	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
73	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4



### Lampiran 3

#### Deskripsi Responden

##### Jeniskelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	42	57.5	57.5	57.5
	perempuan	31	42.5	42.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

##### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	15	20.5	20.5	20.5
	26-30	30	41.1	41.1	61.6
	31-35	12	16.4	16.4	78.1
	36-40	13	17.8	17.8	95.9
	>41	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

##### Lamabekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	17	23.3	23.3	23.3
	4-9	33	45.2	45.2	68.5
	10-14	16	21.9	21.9	90.4
	>15	7	9.6	9.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	41	56.2	56.2	56.2
	D3	14	19.2	19.2	75.3
	S1	16	21.9	21.9	97.3
	S2	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Status**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kawin	44	60.3	60.3	60.3
	belum kawin	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Lampiran 4**

**Deskripsi Variabel  
Variabel Pelatihan (X)**

**Statistics**

x

N	Valid	73
	Missing	0
Mean		31.93

**Statistics**

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.18	4.10	3.97	4.00	4.03	4.04	3.96	3.66

**x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	6	8.2	8.2	9.6
	setuju	45	61.6	61.6	71.2
	sangat setuju	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	cukup setuju	4	5.5	5.5	8.2
	setuju	52	71.2	71.2	79.5
	sangat setuju	15	20.5	20.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	19	26.0	26.0	27.4
	setuju	34	46.6	46.6	74.0
	sangat setuju	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**x1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	10	13.7	13.7	15.1
	setuju	50	68.5	68.5	83.6
	sangat setuju	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**x1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	cukup setuju	9	12.3	12.3	15.1
	setuju	47	64.4	64.4	79.5
	sangat setuju	15	20.5	20.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**x1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	11	15.1	15.1	16.4
	setuju	45	61.6	61.6	78.1
	sangat setuju	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**x1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	cukup setuju	11	15.1	15.1	17.8
	setuju	48	65.8	65.8	83.6
	sangat setuju	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**x1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	cukup setuju	26	35.6	35.6	38.4

setuju	40	54.8	54.8	93.2
sangat setuju	5	6.8	6.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**Deskripsi Variabel**  
**Variabel Motivasi (Z)**

**Statistics**

z		
N	Valid	73
	Missing	0
Mean		39.49

**Statistics**

		z1.1	z1.2	z1.3	z1.4	z1.5	z1.6	z1.7	z1.8	z1.9	z1.10
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.68	3.84	3.96	4.11	4.10	4.18	4.08	3.92	4.03	3.60

**z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1
	cukup setuju	19	26.0	26.0	30.1
	Setuju	49	67.1	67.1	97.3
	sangat setuju	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

z1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
cukup setuju	17	23.3	23.3	24.7
Setuju	48	65.8	65.8	90.4
sangat setuju	7	9.6	9.6	100.0
Total	73	100.0	100.0	

z1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
cukup setuju	10	13.7	13.7	16.4
Setuju	50	68.5	68.5	84.9
sangat setuju	11	15.1	15.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

z1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
cukup setuju	4	5.5	5.5	8.2
Setuju	51	69.9	69.9	78.1
sangat setuju	16	21.9	21.9	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**z1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
cukup setuju	4	5.5	5.5	6.8
Setuju	55	75.3	75.3	82.2
sangat setuju	13	17.8	17.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**z1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	7	9.6	9.6	9.6
Setuju	46	63.0	63.0	72.6
sangat setuju	20	27.4	27.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**z1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
cukup setuju	10	13.7	13.7	15.1
Setuju	44	60.3	60.3	75.3
sangat setuju	18	24.7	24.7	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**z1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1

cukup setuju	16	21.9	21.9	26.0
Setuju	38	52.1	52.1	78.1
sangat setuju	16	21.9	21.9	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**z1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	13	17.8	17.8	17.8
Setuju	45	61.6	61.6	79.5
sangat setuju	15	20.5	20.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**z1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
cukup setuju	30	41.1	41.1	43.8
Setuju	36	49.3	49.3	93.2
sangat setuju	5	6.8	6.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**Deskripsi Variabel**  
**Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Statistics**

y		
N	Valid	73
	Missing	0
Mean		27.44

**Statistics**

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.56	3.70	4.04	4.04	3.82	4.14	4.14

**y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	cukup setuju	29	39.7	39.7	43.8
	Setuju	37	50.7	50.7	94.5
	sangat setuju	4	5.5	5.5	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	tidak setuju	4	5.5	5.5	6.8
	cukup setuju	20	27.4	27.4	34.2

Setuju	39	53.4	53.4	87.7
sangat setuju	9	12.3	12.3	100.0
Total	73	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	11	15.1	15.1	16.4
	Setuju	45	61.6	61.6	78.1
	sangat setuju	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	tidak setuju	1	1.4	1.4	2.7
	cukup setuju	9	12.3	12.3	15.1
	Setuju	45	61.6	61.6	76.7
	sangat setuju	17	23.3	23.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	tidak setuju	1	1.4	1.4	2.7
	cukup setuju	19	26.0	26.0	28.8



Setuju	41	56.2	56.2	84.9
sangat setuju	11	15.1	15.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	6	8.2	8.2	9.6
	Setuju	48	65.8	65.8	75.3
	sangat setuju	18	24.7	24.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	cukup setuju	7	9.6	9.6	11.0
	Setuju	46	63.0	63.0	74.0
	sangat setuju	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

## Lampiran 5

### Uji Validitas Variabel Pelatihan (X)

Correlations		x
x1.1	Pearson Correlation	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.2	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.3	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.4	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.5	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.6	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.7	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
x1.8	Pearson Correlation	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000

N	73
---	----

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

**Uji Validitas**  
**Variabel Motivasi (Z)**

**Correlations**

		z
z1.1	Pearson Correlation	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.2	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.3	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.4	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.5	Pearson Correlation	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.6	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.7	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	73
z1.8	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.9	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
z1.10	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73

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

### Uji Validitas

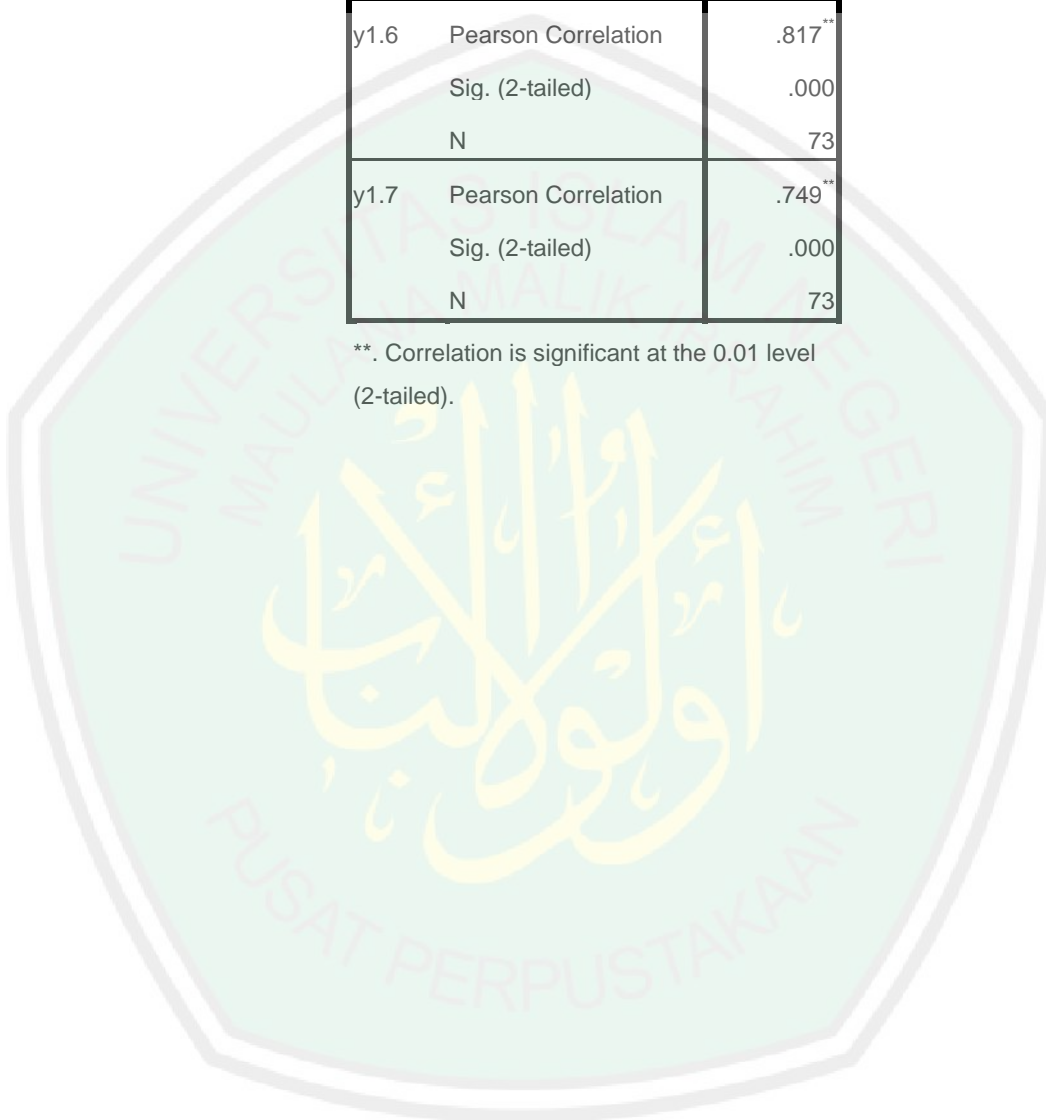
#### Variabel Kinerja Karyawan (Y)

##### Correlations

		y
y1.1	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
y1.2	Pearson Correlation	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
y1.3	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
y1.4	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73

y1.5	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
y1.6	Pearson Correlation	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73
y1.7	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	73

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



## Lampiran 6

### Uji Reliabilitas

#### Variabel Pelatihan (X)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.779	9

### Uji Reliabilitas

#### Variabel Motivasi (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.773	11

### Uji Reliabilitas

#### Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.792	8

**Lampiran 7**

**Uji Asumsi Klasik**

**A. Uji Normalitas**

**Variabel X ke Z**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.21158319
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.065
	Negative	-.121
Kolmogorov-Smirnov Z		1.031
Asymp. Sig. (2-tailed)		.238
a. Test distribution is Normal.		

**Variabel X dan Z ke Y**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.20094501
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.067
	Negative	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.571

Asymp. Sig. (2-tailed)	.900
a. Test distribution is Normal.	

## B. Uji Linearitas

### Variabel X ke Z

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
z * x	Between Groups (Combined)	1060.661	15	70.711	8.886	.000
	Linearity	771.619	1	771.619	96.966	.000
	Deviation from Linearity	289.042	14	20.646	2.594	.006
	Within Groups	453.586	57	7.958		
	Total	1514.247	72			

### Variabel X ke Y

ANOVA Table

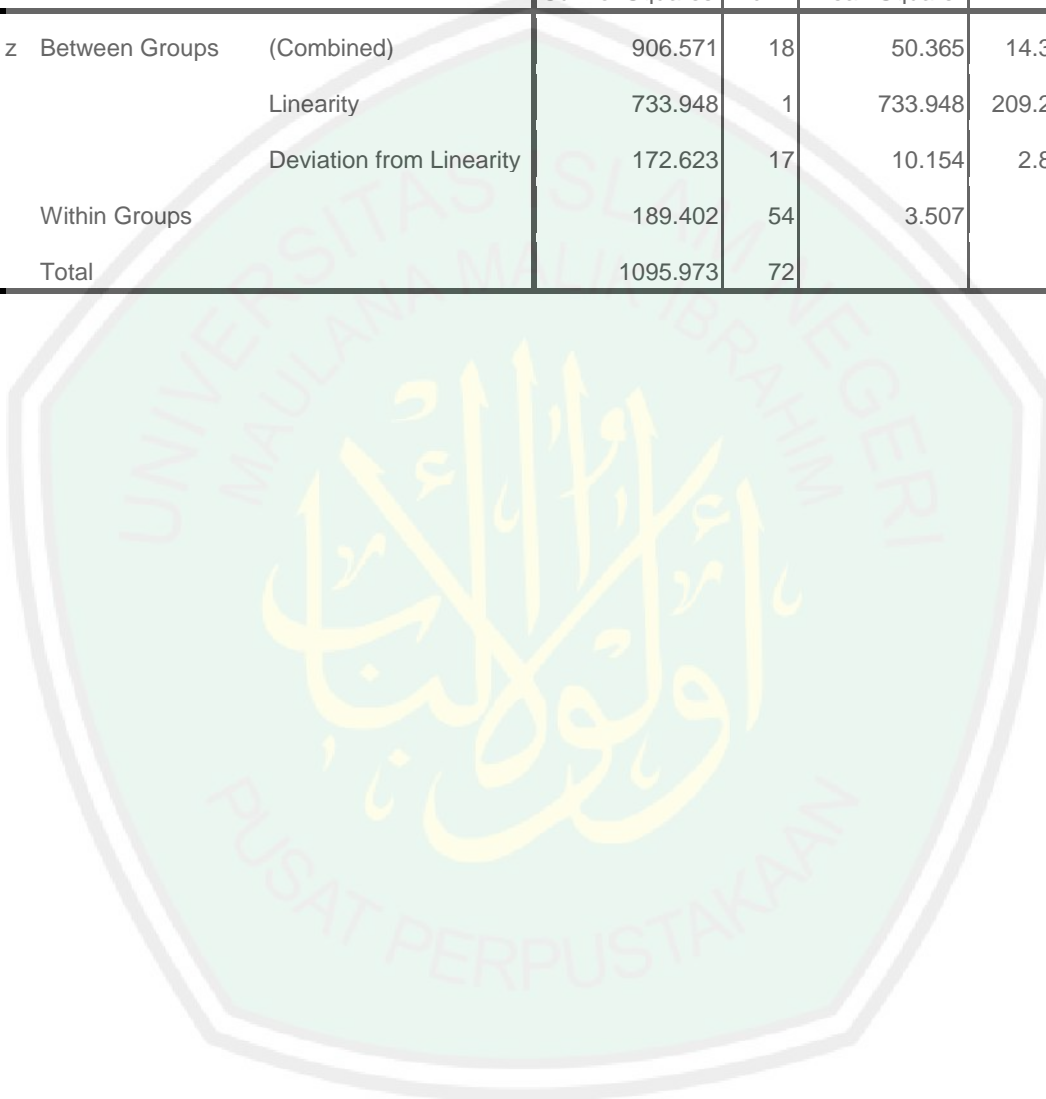
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x	Between Groups (Combined)	637.345	15	42.490	5.281	.000
	Linearity	479.075	1	479.075	59.541	.000
	Deviation from Linearity	158.271	14	11.305	1.405	.181
	Within Groups	458.627	57	8.046		
	Total	1095.973	72			



### Variabel Z ke Y

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * z Between Groups (Combined)	906.571	18	50.365	14.360	.000
Linearity	733.948	1	733.948	209.255	.000
Deviation from Linearity	172.623	17	10.154	2.895	.002
Within Groups	189.402	54	3.507		
Total	1095.973	72			



**Lampiran 8**

**Uji Path Analysis Model 1**

**Variabel X ke Z**

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: z

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.714 <sup>a</sup>	.510	.503	3.234

a. Predictors: (Constant), x

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	771.619	1	771.619	73.772	.000 <sup>a</sup>
	Residual	742.627	71	10.460		
	Total	1514.247	72			

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	12.461	3.170		3.931	.000			
x	.847	.099	.714	8.589	.000	.714	.714	.714

a. Dependent Variable: z

**Uji Path Analysis Model 2**

**Variabel X dan Z ke Y**

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	z, x <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 <sup>a</sup>	.682	.673	2.232

a. Predictors: (Constant), z, x

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	747.193	2	373.597	74.981	.000 <sup>a</sup>
	Residual	348.779	70	4.983		
	Total	1095.973	72			

a. Predictors: (Constant), z, x

b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-1.349	2.414		-.559	.578			
	x	.158	.097	.157	1.630	.108	.661	.191	.110
	z	.601	.082	.706	7.336	.000	.818	.659	.495

a. Dependent Variable: y

**Lampiran 9**

**Uji Mediasi  
Variabel X ke Z**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.461	3.170		3.931	.000
	x	.847	.099	.714	8.589	.000

a. Dependent Variable: z

**Variabel Z ke Y**

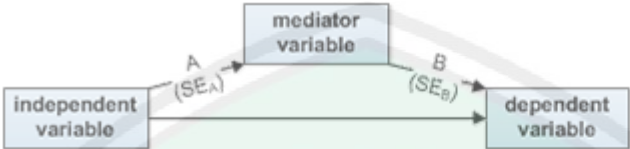
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.057	2.307		-.025	.980
	z	.696	.058	.818	11.998	.000

a. Dependent Variable: y

Lampiran 10

Uji Sobel (*Sobel Test*)



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

**Calculate!**

Sobel test statistic: 6.96629754  
One-tailed probability: 0.0  
Two-tailed probability: 0.0

## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Dina Islamia

Tempat,tanggal lahir : Tangerang, 13 Mei 1995

Alamat Asal : Jl. Kalingga 1 No. 21 Perumnas 3 Tangerang

Telepon/Hp : 087773862869

E-mail : dinaislamia95@gmail.com

### Pendidikan Formal

2000-2001 : TK Islam YPQ Tangerang

2001-2007 : MI Al-Istiqomah Tangerang

2007-2010 : SMPN 01 Kelapa Dua Tangerang

2010-2013 : SMA Nusantara 1Tangerang

2013-2017 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### Pendidikan Non Formal

2013-2014 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki  
Malang

2015 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

### Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Pelatihan Manasik Haji MSAA UIN Maliki Malang Tahun 2013

- Peserta “*Future Management Training*” UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Peserta National Entrepreneur Expo (NEE) UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Peserta DIKSARKOP XV KOPMA PADANG BULAN UIN Maliki Malang Tahun 2014
- Peserta Otoritas Jasa Keuangan (OJK) UIN Maliki Malang Tahun 2014
- Peserta Seminar Nasional Fakultas Ekonomi “Membentuk Calon Wirausahawan Muda, Tangguh, Kreatif, Inovatif dan Berjiwa Ulul Albab” UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Panitia DIKSARKOP XV KOPMA PADANG BULAN UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Panitia Orientasi Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Panitia Economic Fest UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Pelatihan SPSS di UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2016) UIN Maliki Malang Tahun 2016











## BUKTI KONSULTASI

Nama : Dina Islamia

NIM/Jurusan : 13510138/Manajemen

Pembimbing : Dr. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi  
Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia  
(Persero) Tbk Kantor Cabang Martadinata Malang

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	01 Desember 2016	Pengajuan Outline	1. 
2.	05 Januari 2017	Bimbingan Proposal	2. 
3.	06 Februari 2017	Bimbingan BAB I-III	3. 
4.	29 Maret 2016	Revisi & Acc Proposal	4. 
5.	13 April 2017	Seminar Proposal	5. 
6.	20 April 2017	Acc Proposal	6. 
7.	15 Mei 2017	Skripsi BAB IV-V	7. 
8.	07 Juni 2017	Bimbingan BAB IV-V	8. 
9.	20 Juli 2017	Revisi & Acc Skripsi	9. 

Malang, 19 September 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen,



Drs. Agus Sucipto, MM

NIP 196708162003121001