

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KOTA MALANG**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**MUHAMMAD SAIFUL MA'ARIF  
NIM: 14510075**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**MUHAMMAD SAIFUL MA'ARIF**

NIM: 14510075

Telah Disetujui, 16 Mei 2018  
Dosen Pembimbing

Zaim Mukaffi, SE., M.Si  
NIP. 19791124 20090111007

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



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

**LEMBAR PENGESAHAN****PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KOTA MALANG****SKRIPSI**

Oleh

**MUHAMMAD SAIFUL MA'ARIF  
NIM: 14510075**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 2 Juli 2018

**Susunan Dosen Penguji****Tanda Tangan**

- |                                                                                          |   |                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ketua Penguji<br><u>Dr. Siswanto, S.E., M.Si</u><br>NIP 19750906 200604 1 001         | : | (  ) |
| 2. Sekretaris/Pembimbing<br><u>Zaim Mukaffi, S.E., M.Si</u><br>NIP 19791124 200901 1 007 | : | (  )  |
| 3. Penguji Utama<br><u>Dr. H. Achmad Sani S, S.E., M.Si</u><br>NIP 19720212 200312 1 003 | : | (  )  |

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



**Dr. Agus Sucipto, M.M.**  
NIP 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Saiful Ma'arif  
NIM : 14510075  
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 MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian 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, 2 Juli 2018

Hormat Saya,



Muhammad Saiful Ma'arif

NIM: 14510075

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur yang mendalam kepada Allah SWT yang telah memberikan saya kekuatan dan kemudahan, karya skripsi ini saya persembahkan untuk:

Seluruh keluarga saya tercinta terutama Bapak dan Ibu tercinta yang telah sabar mendidik dan mendoakan demi kebaikan dan kesuksesan saya, serta adik, dan segenap keluarga besar yang selalu mengerti dan memberikan motivasi serta doa bagi saya,

Untuk dosen dan karyawan yang telah membantu dalam menuntaskan jenjang pendidikan saya

Teman-teman manajemen angkatan 2014 yang selalu memberi warna dalam masa perkuliahan saya, terkhusus untuk manajemen B 2014,

Semoga Allah selalu menyertakan rahmat dan kebaikan pada mereka semua

Aamiin.....

## MOTTO

لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

"Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

## KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang” dapat terselesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kehadiran baginda Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yakni agama Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si., selaku Wali Dosen.
5. Bapak Zaim Mukaffi, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan serta memberikan nasehat-nasehat kepada penulis selama studi di Universitas ini, beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua Orang Tuaku Bapak Islahuddin dan Ibu Zulfah yang senantiasa memberikan doa dan dukungan baik secara moril dan spiritual.

8. Saudara perempuanku, Lailatul Mufadhdhilah dan tentunya tak lupa seluruh keluarga besarku dan juga S. Tiyan Septiyana yang senantiasa memberikan doa serta dukungan baik secara moril dan spiritual.
9. Seluruh teman-teman seperjuanganku, Nuriska Agustina, Gita Puspita Sari, Saiful Haidar, Adib Ali Maghfur, yang telah berjuang bersama-sama untuk memperoleh gelar Sarjana serta yang senantiasa meluangkan waktu dan tenaganya untuk menemani dan memberikan semangat serta doa dalam penulisan skripsi ini.
10. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen angkatan 2014 yang telah banyak membantu serta memberikan dukungan dan sumbangsih pemikiran dalam memperlancar penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan skripsi ini banyak mengalami kekurangan dan jauh dari kata sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan penulisan ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun semua pihak.

Malang, 2 Juli 2018

Penulis

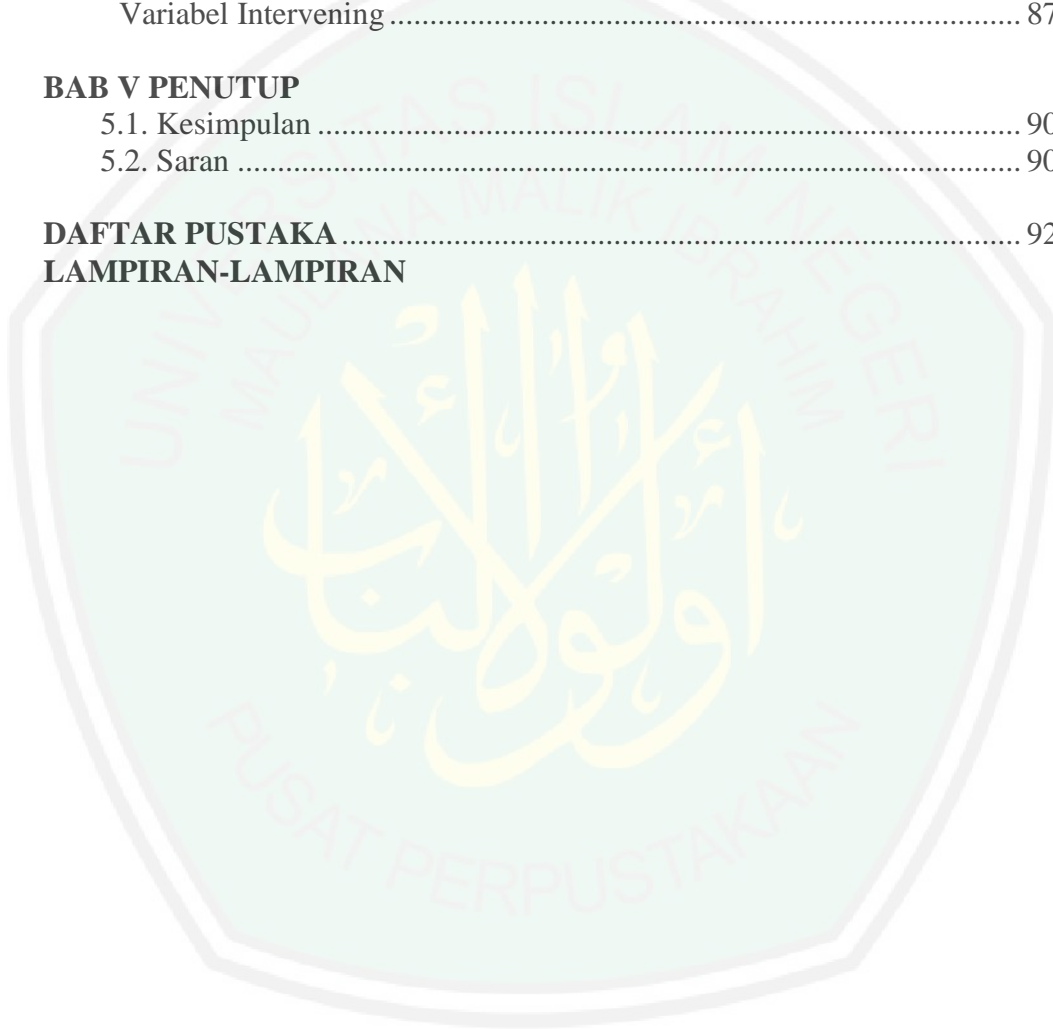


## DAFTAR ISI

<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>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab) .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penulisan.....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori.....	20
2.2.1 Pelatihan .....	20
2.2.1.1 Pengetian Pelatihan .....	20
2.2.1.2 Manfaat Pelatihan .....	21
2.2.1.3 Tujuan Pelatihan .....	24
2.2.1.4 Sasaran Pelatihan .....	24
2.2.1.5 Faktor yang Berperan dalam Pelatihan .....	25
2.2.1.6 Metode Pelatihan .....	26
2.2.1.7 Indikator Pelatihan .....	32
2.2.1.8 pelatihan Menurut Prespektif Islam .....	33
2.2.2 Kinerja .....	34
2.2.2.1 Pengertian Kinerja .....	34
2.2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
2.2.2.3 Indikator Kinerja.....	35
2.2.2.4 Kinerja dalam Islam Kinerja.....	36
2.2.3 Motivasi .....	36
2.2.3.1 Pengertian Motivasi .....	36
2.2.3.2 Tujuan Motivasi .....	37
2.2.3.3 Jenis- Jenis Motivasi .....	37
2.2.3.4 Metode- Metode Motivasi.....	38
2.2.3.5 Model-Model Motivasi .....	38
2.2.3.6 Indikator Motivasi.....	39

2.2.3.7 Motivasi dalam Islam.....	41
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	41
2.3.1 Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	41
2.3.2 Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Motivasi.....	43
2.3.3 Hubungan Antara Motivasi Terhadap Kinerja .....	43
2.4. Model Penelitian .....	44
2.5. Hipotesis .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	45
3.2. Lokasi Penelitian.....	45
3.3. Populasi dan Sampel .....	45
3.3.1 Populasi .....	45
3.3.2 Sampel .....	46
3.4. Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.5. Data dan Sumber Data .....	47
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.6.1 Skala Pengukuran .....	48
3.7. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	49
3.7.1 Variabel Penelitian.....	50
3.7.2 Definisi Operasional Variabel .....	51
3.8. Analisis Data .....	55
3.8.1 Uji Validitas.....	55
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	56
3.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	57
3.8.3.1 Uji Normalitas.....	57
3.8.3.2 Uji Linearitas .....	57
3.8.4 Uji Hipotesis .....	57
3.8.4.1 Uji Mediasi atau Intervening .....	57
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Paparan dan Hasil Penelitian.....	62
4.1.1 Sejarah Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang .....	62
4.1.2 Visi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.....	64
4.1.3 Misi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang .....	64
4.1.4 Motto Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.....	65
4.2. Deskriptif Data Hasi Penelitian .....	65
4.2.1 Gambaran Umum Responden.....	65
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	66
4.3. Analisis Instrumen Data.....	78
4.3.1 Uji Validitas.....	78
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	79
4.3.3 Uji Normalitas .....	80
4.3.4 Uji Linearitas .....	80
4.3.5 Goodness of Fit Model .....	81
4.3.6 Pengujian Hipotesis .....	82

4.3.7 Uji Mediasi .....	84
<b>4.4. Pembahasan Hasil Penelitian .....</b>	<b>85</b>
4.4.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.4.2 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....	87
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>90</b>
5.1. Kesimpulan .....	90
5.2. Saran .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>92</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Pelatihan Pernah.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 2.2	Tabel Teknik Pelatihan .....	26
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel .....	52
Tabel 4.1	Gambaran Umum Responden .....	65
Tabel 4.2	Kriteria Interpretasi Skor .....	67
Tabel 4.3	Jawaban Responden Terhadap Pelatihan .....	67
Tabel 4.4	Jawaban Responden Terhadap Kinerja .....	70
Tabel 4.5	Jawaban Responden Terhadap Motivasi .....	72
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas.....	78
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas .....	79
Tabel 4.8	Hasil Uji Linieritas .....	81
Tabel 4.9	Koefisien Determinasi.....	81
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Langsung dan Tidak Langsung .....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	44
Gambar 3.1 Analisis Jalur .....	59
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-P Plot .....	80
Gambar 4.2 Pengembangan Diagram Jalur .....	83
Gambar 4.3 Uji Mediasi.....	85



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Kuesioner
- Lampiran 2 Karakteristik Responden
- Lampiran 3 Output *Path Analysis*
- Lampiran 4 Biodata Peneliti
- Lampiran 5 Bukti Konsultasi



## ABSTRAK

Ma'arif, Muhammad Saiful. 2018, SKRIPSI. Judul: "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang".

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Kata Kunci : Pelatihan, Kinerja, Motivasi

---

Kinerja merupakan salah satu tujuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain di era globalisasi sekarang ini. Terlebih jika melihat persaingan antara perusahaan untuk memenuhi target guna menunjang suatu perusahaan tetap exist, tidak terkecuali di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Kinerja bisa dilihat dari aktifitas karyawan yang sesuai dengan tuntutan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya pelatihan yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan keahlian, pengalaman dan sikap dalam melakukan pekerjaannya setiap hari. Selain itu karyawan yang ditunjang dengan motivasi yang intens akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara langsung serta mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja jika ditambahkan variabel motivasi sebagai intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan daerah air minum kota malang. Sampel pada penelitian ini diambil dengan teknik *Random Sampling* yang berjumlah 79 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sehingga meningkatnya pelatihan juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu secara tidak langsung pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja jika dimasukkan motivasi sebagai variabel intervening.

## **ABSTRACT**

Ma'arif, Muhammad Saiful. 2018, *THESIS*. Title: “*The Effect of Training on Performance Through Motivation as Intervening Variable in Municipal Water Company (PDAM) Malang*”.

*Advisor* : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

*Keywords* : *Training, Performance, Motivation*

---

---

Performance is one of the company's goals to compete with other companies in this era of globalization today. Especially if you see the competition between companies to meet the target to support a company remains exist, not least in municipal water company (PDAM) Malang. Performance can be seen from the activities of employees in accordance with the demands of the company in carrying out its work. With the existence of high training is expected to improve the skills, experience and attitude in doing the work every day. In addition, employees who are supported with intense motivation will improve employee performance in a company. This study aims to determine the effect of training on performance directly and determine whether there is an indirect influence of training variables on performance if added motivation variables as intervening.

Population in this research is all employees of local drinking water company of Malang. The samples in this study were taken by Random Sampling technique which amounted to 79 respondents. Data analysis method used is descriptive analysis, while data analysis used path analysis (Path Analysis).

The results of this study indicate that the training directly has a significant positive effect on performance, so increased training will also improve employee performance. In addition, indirect training has a significant positive effect on performance if included motivation as intervening variable.



### الستخلص

محمد سيف المعاريف. 2018. المبحث، العنوان : أثر التدريب على الأداء من خلال التحفيز والمتغيرات المتداخلة في شركة المياه البلدية (PDAM) مالانج المشرف : الزعيم الموكافي ، الماجستر الكلمات الرئيسي : التدريب والأداء والتحفيز

الأداء هو أحد أهداف الشركة للتنافس مع الشركات الأخرى في عصر العولمة هذا اليوم. خاصة إذا كنت ترى المنافسة بين الشركات لتلبية الهدف لدعم شركة لا تزال exis ، وليس استثناء في شركة المياه الإقليمية (PDAM) مالانج. يمكن ملاحظة الأداء من أنشطة الموظفين وفقا لمتطلبات الشركة في القيام بعملها. مع وجود تدريب عالي من المتوقع أن يحسن المهارات والخبرات والموقف في القيام بالعمل كل يوم. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الموظفين المدعومين بدافع مكثف سيحسنون أداء الموظفين في الشركة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب على الأداء مباشرة وتحديد ما إذا كان هناك تأثير غير مباشر لمتغيرات التدريب على الأداء إذا كانت متغيرات التحفيز المضافة متداخلة.

السكان في هذا البحث هو جميع العاملين في شركة مياه الشرب المحلية في مالانج. تم أخذ العينات في هذه الدراسة بواسطة تقنية أخذ العينات العشوائية لأخذ العينات والتي بلغت 79 مشارك. طريقة تحليل البيانات المستخدمة هي التحليل الوصفي ، بينما يستخدم تحليل البيانات تحليل المسار (تحليل المسار).

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التدريب له تأثير إيجابي كبير على الأداء ، وبالتالي فإن التدريب المتزايد سيحسن أيضاً من أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك ، فإن التدريب غير المباشر له تأثير إيجابي كبير على الأداء إذا شمل الحافز كمتغير متداخل.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen di dalam perusahaan yang menjadi aset penting untuk menjalankan aktivitas bisnis dan penggerak untuk tercapainya tujuan suatu perusahaan. Menurut Ismail (2010:111) sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, sumber daya manusia yang dimiliki harus dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Jika dikaitkan dengan era globalisasi, persaingan kerja yang semakin ketat menuntut sumber daya manusia untuk dapat mengikuti arus perubahan zaman, sebaliknya jika sumber daya manusia tidak bisa mengikuti kemajuan zaman maka dapat dipastikan akan tersisih. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkompeten akan selalu dicari oleh perusahaan, hal ini tidak lain karena kualitas yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia menjadi modal awal bagi sumber daya manusia itu sendiri dan investasi bagi perusahaan, terlebih jika perusahaan tersebut memiliki standarisasi yang tinggi maka akan berbanding lurus dengan kualitas sumber daya manusianya. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung sejauh mana kualitas SDM-nya. Dengan

demikian betapa penting peran strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi (Rivai dan Sagala, 2009:4).

Kualitas sumber daya manusia bisa dikatakan baik apabila kinerja yang dilakukan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan mencapai standar penilaian yang telah ditentukan. Menurut Dessler (2010:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja akan mengarah kepada kinerja karyawan. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2005:67).

Upaya perusahaan dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan, hal ini menjadi salah satu upaya disamping upaya lain yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2009:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Terdapat hubungan yang sangat kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan, dimana perusahaan yang mengadakan pelatihan mempunyai tujuan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini di dukung

oleh pendapat Simamora yang mengatakan bahwa “Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan” (Simamora, 2006:273).

Terdapat banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan Rachmawati (2016) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dengan yang dilakukan oleh Kusuma dkk (2016) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Paramedis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan) yang menyatakan bahwa *On The Job Training* dan *Off The Job Training* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Julianry dkk (2017) juga menyatakan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika bahwa variabel pelatihan secara tidak langsung tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Damayanti (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Dukungan Organisasi, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Blambangan Banyuwangi menyatakan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat pada RSUD Blambangan

Banyuwangi. Hasil dari penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam pendapatnya Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), akan tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk (2017) dan Kusuma dkk (2016) menyatakan hal yang berbeda. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik mengadakan penelitian kembali tentang pelatihan dan mengambil variabel motivasi sebagai variabel intervening didasari oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Julianry dkk (2017).

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2005:93). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tsai and Tai (2001) yang berjudul "*Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment*" dijelaskan bahwa program pelatihan yang dirasakan oleh peserta pelatihan telah ditemukan mempengaruhi motivasi peserta pelatihan. Jika peserta pelatihan percaya bahwa program pelatihan itu bermanfaat dan penting, motivasi pelatihan mereka akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi juga mempengaruhi pelatihan.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, (McCormick dalam Mangkunegara, 2005:94) mengemukakan bahwa Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara

perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. (Rivai dan Sagala, 2009:838).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang melakukan kegiatan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawannya setiap tahunnya, berikut data pelatihan PDAM Kota Malang empat tahun terakhir:

**Tabel 1.1**  
**Data Pelatihan Per Tahun**

No.	Tahun	Jumlah Pelatihan	Pencapaian
1.	2015	63	80
2.	2016	35	85
3.	2017	34	83
4.	2018	31*	

\*: Masih dalam tahap perencanaan

Data Sumber primer

Dari data diatas menunjukkan rata-rata pelatihan yang telah dilakukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang memperoleh pencapaian yang baik, yaitu ditunjukkan dengan nilai pencapaian yang tidak kurang dari nilai 80. Hal ini tentunya membuktikan peran pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan menjadi suatu fasilitas dalam meningkatkan kemampuan karyawan.

Selain memberikan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, PDAM Kota Malang juga memberikan motivasi kepada karyawannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi PDAM Kota Malang melakukan beberapa upaya yaitu mempererat kekeluargaan karyawan, hal ini dilakukan karena kekeluargaan yang erat akan mendorong karyawan untuk loyal kepada perusahaan dan merasa nyaman ketika bekerja. PDAM Kota Malang juga memberikan

motivasi berupa kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan yang telah terprogram dan terjadwal untuk meningkatkan pengetahuan, menambah pengalaman kerja serta mendorong untuk selalu profesional dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu PDAM Kota Malang juga akan mempromosikan karyawan yang memiliki kinerja yang baik serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVEING DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung di PDAM Kota Malang?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di PDAM Kota Malang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung di PDAM Kota Malang.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di PDAM Kota Malang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat yaitu:

##### **1. Manfaat Teoritis**

1.1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bukti empiris dari penelitian serupa sehingga dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi penelitian sejenis yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

1.2. Sebagai bahan untuk melakukan kajian dan diskusi mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **2.1. Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam bidang pelatihan, kinerja, dan motivasi.

###### **2.2. Peneliti Lain**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai wacana atau referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya, dengan variabel yang sama atau dengan variabel yang lainnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Sinurat dan Rahardjo (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bina Busana Internusa Semarang). Variabel dari penelitian tersebut adalah Kinerja Karyawan (Y), Pendidikan dan Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Kepuasan Kerja (X3). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) begitu juga dengan variabel Pengembangan Karir (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bina Internusa Semarang.

Damayanti (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Dukungan Organisasi, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Blambangan Banyuwangi. Variabel dari penelitian tersebut adalah Kinerja Karyawan (Y), Dukungan Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X3), dan Pelatihan (X4). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Dukungan Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X3), dan Pelatihan (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada RSUD Blambangan Banyuwangi.

Kartikasari dan Djastuti (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap). Variabel dari penelitian tersebut adalah Pelatihan (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Uji analisis jalur atau *Path Analysis* dan uji Sobel. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y1) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Disiplin Kerja (X2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap. Dari hasil uji sobel memperlihatkan bahwa variabel Pelatihan (X1) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap melalui Kepuasan Kerja (Y1) dan variabel Disiplin Kerja (X2) secara tidak langsung berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap melalui Kepuasan Kerja (Y1).

Panambunan dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja

Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. Variabel dari penelitian tersebut adalah Pengalaman Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2), Iklim Organisasi (X3) dan Kinerja Pegawai (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Pengalaman Kerja (X1) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado. Variabel Pelatihan Kerja (X2) secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado. Variabel Iklim Organisasi (X3) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado. Variabel Pengalaman Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2) dan Iklim Organisasi (X3) Secara bersama memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado.

Martina dan Syarifuddin (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Lokawisata Baturraden. Variabel dalam penelitian tersebut adalah Pelatihan dan Pengembangan (X), Motivasi (Z), Prestasi Kerja (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Analisis Jalur. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan

Ibrahim *et al* (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance* (Studi pada Beberapa Perusahaan Swasta di Malaysia). Variabel dalam penelitian ini adalah *Soft Skills* (X1), *Training Methodology* (X2), *Employee Performance* (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *Soft Skills* (X1), dan *Training Methodology* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y) pada Beberapa Perusahaan Swasta di Malaysia.

Tsai dan Tai (2001) dalam penelitiannya yang berjudul *Perceived Importance as a Mediator of The Relationship Between Training Assignment and Training Motivation*. Variabel dalam penelitian ini adalah *Training Assignment* (X), *Perceived Importance* (Z), *Training Motivation* (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah *Path Analysis*. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Pertama, ada korelasi positif antara *Training Assignment* (X) dan *Training Motivation* (Y), dan berpengaruh signifikan. Kedua, *Training Assignment* (X), *Perceived Importance* (Z) berpengaruh signifikan terhadap *Training Motivation* (Y) dan berkorelasi positif. Ketiga, Kedua kepentingan terkait secara positif dengan *Training Assignment* (X) menunjukkan bahwa peserta pelatihan wajib memiliki *Perceived Importance* (Z) yang lebih tinggi dengan isi pelatihan.

Julianry dkk. (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika*. Variabel dalam penelitian ini adalah *Pelatihan* (X1),

Motivasi (X2), Kinerja Karyawan (X3), Kinerja Organisasi (X4). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah *Path Analysis*. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa, Variabel Pelatihan (X1) secara signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (X3) Keminfo. Variabel inipun juga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (X2). Untuk variabel Motivasi (X2) tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (X3). Variabel ini dirujuk untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan (X3). Pelatihan (X1) secara tidak langsung tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (X3) dan Kinerja Organisasi (X4). Begitu juga dengan Motivasi (X2), variabel ini tidak berpengaruh positif tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi (X4).

Valle *et al* (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effects of Training on Performance in Service Companies*. Variabel dalam penelitian ini adalah *Training* (X) dan *Performance* (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Analisis Regresi. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Training* (X) memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *Performance* (Y).

Bhardwaj (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *Impact of Education and Training on Performance of Women Entrepreneurs: A Study in Emerging Market Context*. Variabel dalam penelitian ini adalah *Education* (X1), *Training* (X2), dan *Performance* (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda. Dari hasil penelitian tersebut

dapat disimpulkan bahwa *Education* (X1) dan *Training* (X2) mempengaruhi *Performance* (Y) kewirausahaan wanita.

Rachmawati (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. Variabel dalam penelitian ini adalah Pelatihan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Trias Sentosa. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Trias Sentosa. Pelatihan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Trias Sentosa.

Kusuma dkk (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Paramedis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan). Variabel dalam penelitian ini adalah *On The Job Training* (X1), *Off The Job Training* (X2) Kemampuan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Analisis Jalur. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *On The Job Training* (X1) berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja (Y1) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. *Off The Job Training* (X2) berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja (Y1) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. *On The Job Training* (X1) tidak berpengaruh

terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. *Off The Job Training* (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Kemampuan Kerja (Y1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan.

Harahap (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. Variabel dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Islami (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Untuk mendapatkan hasil yang akurat, teknik yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh Terhadap Kinerja (Y) karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan.

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

No	Judul/ Nama Pengarang (Tahun)	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1.	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bina Busana Internusa Semarang)/ Bistok Surya Rahara Sinurat dan Mudji Rahardjo (2017)	Kinerja Karyawan (Y), Pendidikan dan Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Kepuasan Kerja (X3)	Regresi Linier Berganda	Pendidikan dan Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) begitu juga dengan variabel Pengembangan Karir (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bina Internusa Semarang
2.	Pengaruh Dukungan Organisasi, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Blambangan Banyuwangi/ Nurul Damayanti (2017)	Kinerja Karyawan (Y), Dukungan Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X3), dan Pelatihan (X4)	Regresi Linier Berganda	Dukungan Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi (X3), dan Pelatihan (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada RSUD Blambangan Banyuwangi
3.	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Pelatihan (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan	Uji analisis jalur atau	Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel disiplin kerja (X2) berpengaruh positif



	Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap)/ Rizqi Indah Kartikasari dan Indi Djastuti (2017)	Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2)	<i>Path Analysis</i> dan uji Sobel	dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Disiplin Kerja (X2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y2) Karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap variabel Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap. Dari hasil uji sobel memperlihatkan bahwa variabel Pelatihan (X1) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap melalui Kepuasan Kerja (Y1) dan variabel Disiplin Kerja (X2) secara tidak langsung berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap melalui Kepuasan Kerja (Y1)
4.	Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo/ Panambunan dkk (2017)	Pengalaman Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2), Iklim Organisasi (X3) dan Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Pengalaman Kerja (X1) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado. Variabel Pelatihan Kerja (X2) secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado. Variabel Iklim Organisasi (X3) secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado. Variabel

				Pengalaman Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2) dan Iklim Organisasi (X3) Secara bersama memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado
5.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Lokawisata Baturraden/ Martina dan Syarifuddin (2014)	Pelatihan dan Pengembangan (X), Motivasi (Z), Prestasi Kerja (Y)	Analisis Jalur	Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan
6.	<i>The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance</i> (Studi pada Beberapa Perusahaan Swasta di Malaysia)/ Rosli Ibrahim dkk (2016)	<i>Soft Skills</i> (X1), <i>Training Methodology</i> (X2), <i>Employee Performace</i> (Y)	Regresi Linier Berganda	variabel <i>Soft Skills</i> (X1), dan <i>Training Methodology</i> (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performace</i> (Y) pada Beberapa Perusahaan Swasta di Malaysia
7.	<i>Perceived Importance as a Mediator Of The Relationship Between Training Assignment/ Wei-Chi Tsai and Wei-Tao Tai</i> (2001)	<i>Training assignment</i> (X), <i>Perceived importance</i> (Z), <i>Training motivation</i> (Y)	<i>Path Analysis-Mediasi</i>	Pertama, ada korelasi positif antara <i>Training assignment</i> (X) dan <i>Training motivation</i> (Y), dan berpengaruh signifikan. Kedua, <i>Training assignment</i> (X), <i>Perceived importance</i> (Z) berpengaruh signifikan terhadap <i>Training motivation</i> (Y) dan berkorelasi positif. Ketiga, Kedua kepentingan terkait secara positif dengan <i>Training assignment</i> (X) menunjukkan bahwa peserta pelatihan wajib memiliki <i>Perceived importance</i> (Z) yang lebih tinggi dengan isi pelatihan..

8.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika/ Julianry dkk. (2017)	Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Kinerja Karyawan (X3), Kinerja Organisasi (X4)	<i>Path Analysis</i>	Pelatihan (X1) secara signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (X3) Keminfo. Variabel ini pun juga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (X2). Untuk variabel Motivasi (X2) tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (X3). Variabel ini dirujuk untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan (X3). Pelatihan (X1) secara tidak langsung tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (X3) dan Kinerja Organisasi (X4). Begitu juga dengan Motivasi (X2), variabel ini tidak berpengaruh positif tidak langsung terhadap Kinerja Organisasi (X4).
9.	<i>The Effects of Training on Performance in Service Companies/ Valle dkk (2009)</i>	<i>Training (X), Performance (Y)</i>	Regresi	<i>Training (X)</i> memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap <i>Performance (Y)</i> .
10.	<i>Impact of Education and Training on Performance of Women Entrepreneurs: A Study in Emerging Market Context/ Bhardwaj (2014)</i>	<i>Education (X1), Training (X2), dan Performance (Y).</i>	Regresi Linear Berganda.	<i>Education (X1)</i> dan <i>Training (X2)</i> mempengaruhi <i>Performance (Y)</i> kewirausahaan wanita.
11.	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trias Sentosa, Krian Sidoarjo/ Rachmawati (2016)	Pelatihan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja	Regresi Linear Berganda.	Pelatihan Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Trias Sentosa. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Trias Sentosa. Pelatihan kerja (X1) dan

		Karyawan (Y).		motivasi kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Trias Sentosa.
12.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Para-Medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan)/ Kusuma dkk (2016).	<i>On The Job Training</i> (X1), <i>Off The Job Training</i> (X2) Kemampuan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2).	Anlisis Jalur.	<i>On The Job Training</i> (X1) berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja (Y1) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. <i>Off The Job Training</i> (X2) berpengaruh terhadap Kemampuan Kerja (Y1) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. <i>On The Job Training</i> (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. <i>Off The Job Training</i> (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Kemampuan Kerja (Y1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan.
13.	Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan/ Harahap (2016)	Kepemimpinan Islami (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y).	Regresi Linear Berganda.	Kepemimpinan Islami (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh Terhadap Kinerja (Y) karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan.

## Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu, yaitu:

- a. Tahun penelitian pada penelitian terdahulu terjadi pada rentang tahun antara 2001-2017, sedangkan peneliti meneliti pada tahun 2018.
- b. Objek penelitian peneliti di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Pelatihan

#### 2.2.1.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai dan sagala (2009:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan menurut Mondy (2008:210) Pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Selain itu Simamora (2006:272) berpendapat Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.2.1.2. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:217) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki beberapa manfaat bagi berbagai pihak.

1. Manfaat untuk karyawan
  - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
  - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
  - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
  - d. Membantu karyawan mengatasi rasa stres, tekanan, frustrasi, dan konflik;
  - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;
  - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
  - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
  - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
  - i. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan;
  - j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
  - k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
  - l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

## 2. Manfaat untuk Perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
- c. Memperbaiki moral SDM;
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
- f. Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan;
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
- h. Membantu pengembangan perusahaan;
- i. Belajar bagi peserta;
- j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
- k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan;
- l. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
- m. Membantu pengembangan promosi dari dalam;
- n. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja;
- o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja;
- p. Membantu menekan biaya dalam erbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;

- q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan;
  - r. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen;
  - s. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal;
  - t. Mendorong mengurangi perilaku merugikan;
  - u. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan;
  - v. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi;
  - w. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan;
  - x. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual;
  - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi; Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif;
  - c. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional;
  - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal;
  - e. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi;
  - f. Meningkatkan kualitas moral;
  - g. Membangun kohesivitas dalam kelompok;
  - h. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi;



- i. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

#### **2.2.1.3. Tujuan Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2011:215) dijelaskan bahwa pelatihan memiliki beberapa tujuan yaitu:

- a. Untuk meningkatkan kuantitas *output*;
- b. Untuk meningkatkan kualitas *output*;
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
- e. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja;
- f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

#### **2.2.1.4. Sasaran Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2011:214) Sasaran Pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan. Selain itu perlu pula diketahui jenis sasaran pelatihan, sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran (Rivai, Sagala 2011: 216):

##### **a. Berdasarkan tingkatannya**

- 1) Sasaran Primer, sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung.

2) Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.

b. Berdasarkan kontennya

- 1) Berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan dilaksanakan (seperti: Mendemonstrasikan cara menggunakan program Microsoft word).
- 2) Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan (seperti: prosedur mengaktifkan komputer).
- 3) Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan peserta selama pelatihan (seperti: peserta mampu menggunakan komputer).

#### **2.2.1.5. Faktor yang Berperan dalam Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2011:226) dijelaskan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:

- a. *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

### 2.2.1.6. Metode Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:226-227) metode yang yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Dalam tabel 2.2 terlihat beberapa teknik pelatihan akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif.

**Tabel 2.2**  
**Tabel Teknik Pelatihan**

TEKNIK	PARTISIPASI	REPETISI	RELEVANSI	TRANSFER	UMPAN BALIK
On the job					
Instruksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>
Rotasi	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Tidak
Magang	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>
Latihan	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya
Off the job					
Ceramah	Tidak	Tidak	Tidak	Kadang <sup>2</sup>	Tidak
Video	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
Vestibule	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>
Permainan Peran	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Tidak	Kadang <sup>2</sup>
Studi Kasus	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>
Simulasi	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>
Studi Mandiri	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Tidak
Belajar terprogram	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
Laboratorium	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Tidak	Ya

#### 1. On the job training

On the job training (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor.

## 2. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Disamping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (*crossing training*) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, permapingan atau terjadi pengunduran diri.

## 3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Banyak pekerja keterampilan tangan, seperti tukang pipa dan kayu, dilatih melalui program magang resmi. Asistensi dan kerja sambil disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki transfer tinggi kepada pekerjaan.

## 4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkatkan dengan adanya diskusi selama ceramah. Televisi, film slide dan film pendek sama dengan ceramah. Material organisasi yang bermakna menjadi kekuatannya, bersamaan dengan minat

audiens. Pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.

#### 5. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik

#### 6. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya.

#### 7. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut.

## 8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Simulasi mengemudi yang digunakan dalam kursus mengemudi adalah salah satu contoh. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training*, hanya saja simulator tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat instant dalam suatu kinerja. *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial ad error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

## 9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Materi-materi ini sangat membantu apabila para karyawan itu tersebar secara geografis (berjauhan jaraknya) atau ketika proses belajar hanya memerlukan interaksi secara singkat saja. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini. Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan,

pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah.

#### 10. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain.

#### 11. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggarisbawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara teknik atau prosedur mengalami kebuntuan. *Action learning* memfokuskan pada proses mempelajari perilaku baru, sedangkan pemberian materi dan presentasi video diarahkan pada pengetahuan dan menjalankan peranan dan sensitivitas pelatihan terhadap perasaan.

#### 12. *Role Playing*

*Role playing* adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing-masing peserta

dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan peranan, dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Kesuksesan metode ini tergantung dari kemampuan peserta untuk memainkan peranannya sebaik mungkin.

### 13. *In-basket Technique*

Melalui metode *in-basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi khusus dari manajer, dan daftar telepon. Hal-hal penting dan mendesak, seperti posisi persediaan yang menipis, komplain dan pelanggan, permintaan laporan dari atasan, digabung dengan kegiatan bisnis rutin. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut dianalisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.

### 14. *Management Games*

*Management Games* menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interkasi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

### 15. *Behavior Modeling*

*Modeling* sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah. Sifat mendasar dari *modeling* adalah bahwa suatu



proses belajar itu terjadi, bukan melalui pengalaman aktual, melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain. *Modeling* adalah suatu *vicarious process* atau proses yang seolah-olah mengalami sendiri, yang merupakan kegiatan berbagi pengalaman dengan orang lain melalui proses imajinasi atau partisipasi simpatik. *Behavior modeling* adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari *behavior modeling* adalah belajar melalui observasi atau imajinasi.

#### 16. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.

##### **2.2.1.7. Indikator Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2009:51), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam pelatihan:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).
- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus di sesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus di sesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

### 2.2.1.8. Pelatihan Menurut Prespektif Islam

Sinn (2006:116) mengemukakan bahwa islam memandang ilmu sebagai 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 atau agama. Sehingga, ia akan mendekati diri dan lebih mengenal Allah swt serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang di bebankan kepadanya.

Meldona (2009:262) Pelatihan (*training*) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah saw bersabda: “Tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seseorang dari pada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Dawud a.s. memakan makanan dari hasil kerja tangannya.” Seperti apa yang telah dituliskan dalam Al-Qur’an surat Jumu’ah 62:2:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ  
وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

“Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan dan mengajarkan mereka kitab dan hikmah (As-sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”

## 2.2.2. Kinerja

### 2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara, (2005:67) Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, Sagala 2009:548-549).

### 2.2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484, dalam Mangkunegara, 2005:67) yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Dari rumusan kinerja diatas Mangkunegara (2005:67-68) menjelaskan sebagai berikut:

#### a. Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai

yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Dale Timple (1992;31 dalam Mangkunegara, 2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

#### 2.2.2.3. Indikator Kinerja

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai maka perlu adanya pengukuran kinerja seperti yang ditemukan oleh Agus Dharma (2004:24)

bahwa hampir sama pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
- b. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

#### 2.2.2.4. Kinerja Karyawan dalam Islam

Sinn (2006;121) menyebutkan bahwa kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada satu organisasi tertentu. Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan intensif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam QS. Al-Nahl [16]:97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*“Barangsiapa yang mengajarkan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”*

### 2.2.3. Motivasi

#### 2.2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *“Movere”* yang berarti *“dorongan atau daya penggerak”*. (Hasibuan 2005:92) Dalam bukunya Rivai dan sagala (2009:837) menyebutkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai

yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

### **2.2.3.2. Tujuan Pemberian Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005:97-98) Motivasi diberikan memiliki beberapa tujuan yaitu:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;

### **2.2.3.3. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005:99) terdapat dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi Positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi

positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

- b. Motivasi Negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.2.3.4. Metode-Metode Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005:100) terdapat 2 metode motivasi yaitu:

- a. Metode Langsung (*Direct Motivationali*), adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/ kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

#### **2.2.3.5. Model-Model Motivasi**

Menurut Hasibuan (2005:100) terdapat 3 model motivasi yaitu:

- a. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem intensif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin

berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

- b. Model Hubungan Manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan materiil dan nonmateriil.
- c. Model Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/ barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi menurut model sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka yang untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.



### 2.2.3.6. Indikator Motivasi

Dasar teori hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2005:104):

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Dia selalu menginginkan lebih banyak, keinginan-keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivatornya.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/ hierarki, yakni:
  1. *Psysiological Needs* (Kebutuhan fisik dan biologis), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.
  2. *Safety and Security Needs* (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
  3. *Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri di tempat terpencil.

4. *Esteem or Status or Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
5. *Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

#### 2.2.3.7. Motivasi dalam Islam

Islam juga mengajarkan umatnya tentang motivasi, hal tersebut seperti yang tertulis dalam surat Ar-ra'du ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

*“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia, (Q.S. Ar-Ra'd:11)*

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

#### 2.3.1. Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Kinerja

Pelatihan merupakan salah satu usaha perusahaan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendapatkan kinerja yang bisa menghasilkan suatu manfaat bagi perusahaan secara maksimal. Menurut (Simamora 2006:273) Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan

kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat diatas, Sinurat dan Rahardjo (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bina Busana Internusa Semarang) dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan mempunyai nilai signifikan.

Panambunan dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo menyatakan bahwa pegawai yang telah dilatih akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien dan akhirnya pegawai tersebut mendapat penilaian yang baik pula. Jadi pelatihan kerja dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena pelatihan dapat mencapai kinerja yang tinggi. Begitu juga dalam penelitian Kartikasari dan Djastuti (2017) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap) menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ibrahim *et al* (2016) yang berjudul “*The effect of soft skills and training methodology on employee performance*” menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Valle *et al* (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effects of Training on Performance in Service Companies*” menyimpulkan bahwa pelatihan

berpengaruh terhadap kinerja kewirausahaan secara positif dan signifikan. Sedangkan menurut Bhardwaj (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Education and Training on Performance of Women Entrepreneurs: A Study in Emerging Market Context*” menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dari wirausahawan wanita.

### **2.3.2. Hubungan Antara Pelatihan Terhadap Motivasi**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tsai and Tai (2001) yang berjudul “*Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment*” dijelaskan bahwa program pelatihan yang dirasakan oleh peserta pelatihan telah ditemukan mempengaruhi motivasi peserta pelatihan. Jika peserta pelatihan percaya bahwa program pelatihan itu bermanfaat dan penting, motivasi pelatihan mereka akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk. (2017) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi yang artinya semakin tinggi pelatihan semakin tinggi pula motivasi karyawan.

### **2.3.3. Hubungan Antara Motivasi Terhadap Kinerja**

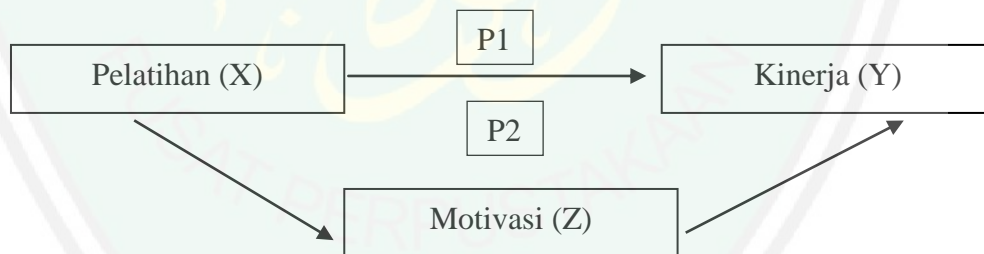
Dalam pendapatnya Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2017) yang berjudul Pengaruh Dukungan Organisasi, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Blambangan Banyuwangi

menyatakan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat pada RSUD Blambangan Banyuwangi.

Terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2016) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada karyawan. Rachmawati (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trias Sentosa, Krian Sidoarjo menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan.

#### 2.4. Model Penelitian

Adapun dalam penelitian ini, model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



P1: Pengaruh Langsung

P2: Pengaruh Tidak Langsung

**Gambar 2.1 Model Penelitian.**

#### 2.5. Hipotesis

1. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung.
2. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Menurut Sugiyono (2013: 13), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang dilandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis dan bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Untuk menganalisis pengaruh tersebut data yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian dari karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.

#### **3.3. Populasi Dan Sampel**

##### **3.3.1. Populasi**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:35) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik

kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 366 orang.

### 3.3.2. Sampel

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 (Supriyanto, maharani: 2013: 35). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 79 orang karyawan yang diambil menggunakan dasar rumus Slovin dengan batas ketelitian 10%.

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Random Sampling* adalah sebuah metode untuk memilih anggota sampel yang dinotasikan dengan 'n' dari anggota populasi yang di notasikan dengan 'N' sehingga anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi anggota sampel, tidak ada diskriminasi terhadap anggota populasi (Supriyanto dan Machfudz, 2010:185). Adapun metode untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin (Umar dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010 : 288), dibawah ini:

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

Dimana:

*n*: jumlah sampel

*N*: jumlah populasi

*e*: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang berjumlah 366 (per januari 2018) karyawan, dan akan diambil sampel untuk melakukan penelitian. Batas ketelitian yang diinginkan yaitu 10%. Dengan menggunakan rumus Slovin sebagaimana tertera diatas maka ditemukan:

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

$$n = \frac{366}{1 + 366 \cdot 0,1^2}$$

$$n = \frac{366}{1 + 3,66}$$

$$n = \frac{366}{4,66}$$

$$n = 78,54$$

Dari hasil perhitungan pengambilan sampel menurut metode Slovin, peneliti akan mengambil sampel yang dibutuhkan sejumlah 79 karyawan.

### 3.5. Data dan Sumber Data

#### a. Data Primer

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:9) Data primer, adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh secara langsung dari sumbernya. Sumber data primer pada penelitian ini didapat dari penyebaran angket yang berisi kuesioner dan observasi langsung kepada karyawan

#### b. Data Sekunder

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:9) Data Sekunder, adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya dalam bentuk dokumen atau publikasi.



Dalam hal ini data sekunder berupa profil perusahaan, dan jumlah karyawan.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya/ pewawancara dengan si penjawab/ responden, dengan menggunakan alat *interview guide* (Supriyanto dan Maharani 2013:54).

#### **2. Kuisioner**

Kuisioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden (Supriyanto dan Maharani 2013:56).

#### **3.6.1. Skala Pengukuran**

Menurut Sekaran (*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 sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan (Sarjono dan Julianita, 2011) *dalam* (Supriyanto dan Maharani,2013: 43).

Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, kemungkinan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan jawaban lain (Supriyanto dan Maharani, 2013:59).

### **3.7. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.**

Variabel adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Supriyanto dan Maharani 2013:29).

### 3.7.1. Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Dependen

*Dependent variable* atau variabel terpengaruh atau variabel tergantung adalah variabel yang tercakup di dalam hipotesis penelitian, yang keragamannya (variabilitasnya) ditentukan atau tergantung atau dipengaruhi variabel lainnya (Suprianto dan Maharani 2013:30). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja.

#### 2. Variabel Independen

*Independent variable* disebut juga variabel bebas atau variabel penjelas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh (Suprianto dan Maharani 2013:30). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah pelatihan.

#### 3. Variabel Intervening

Variabel interveing adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh. Sifat: sebagai penghubung (“jembatan”) antara variabel penjelas dengan variabel tergantung. Jenis: *partial meditation* atau *complete meditation* (Suprianto dan Maharani 2013:30). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi.

### 3.7.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut definisi operasional variabel:

1. Variabel Bebas (X)

X: Pelatihan

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai dan sagala 2009:212).

2. Variabel Intervening (Z)

Z: Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai dan sagala 2009:837).

3. Variabel Terikat (Y)

Y: Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67).

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

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan (X)	1. Tujuan dan Sasaran	1. Tujuan dan sasaran pelatihan yang diadakan perusahaan dapat dimengerti karyawan 2. Tujuan dan sasaran pelatihan dapat diukur	Mangkunegara (2009)
	2. Pelatih ( <i>trainers</i> )	3. Kemampuan pelatih dalam memberikan pelatihan sesuai dengan harapan	
	3. Materi	4. Materi yang diberikan selama kegiatan pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan	
	4. Metode	5. Metode yang digunakan sesuai dengan kemampuan peserta	
	5. Peserta pelatihan	6. Peserta pelatihan memenuhi persyaratan untuk dapat ikut mengikuti kegiatan pelatihan	
Kinerja (Y)	1. Kuantitas	1. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah	Dharma (2004)

		ditentukan	
	2. Kualitas	<p>2. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi</p> <p>3. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti</p>	
	3. Ketepatan Waktu	4. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	
Motivasi (Z)	1. Kebutuhan Fisiologis	<p>1. Gaji yang diberikan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik</p> <p>2. Gaji yang diterima saat ini dapat memenuhi kebutuhan sandang keluarga</p> <p>3. Gaji yang diterima saat ini dapat disisihkan untuk memenuhi kebutuhan akan investasi</p>	Hasibuan (2005)
	2. Kebutuhan Rasa Aman	<p>4. Keamanan di lingkungan perusahaan sudah dikelola dengan baik</p> <p>5. Jaminan kesehatan sudah disediakan oleh perusahaan</p> <p>6. Perlengkapan dan peralatan bekerja di perusahaan cukup aman dan memadai untuk digunakan</p>	

	3. <b>Kebutuhan Sosial</b>	7. Saudara dapat bersosialisasi dengan baik terhadap rekan kerja di lingkungan perusahaan 8. Saya merasa senang karena karyawan di perusahaan dapat menerima saya sebagai rekan kerja yang baik	
	4. <b>Kebutuhan akan Penghargaan Diri</b>	9. Atasan memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi 10. Atasan memberikan kenaikan pangkat bagi karyawan apabila mampu menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu 11. Atasan memberikan hadiah/pujian bila ada karyawan yang mampu menjalankan tugas secara baik	
	5. <b>Kebutuhan Aktualisasi Diri</b>	12. Atasan memberikan kesempatan karyawan untuk meningkatkan kemampuan 13. Saya selalu mendapat kesempatan untuk mengikuti	

		program pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan	
--	--	--------------------------------------------------	--

### 3.8. Analisis Data

(Ridwan dan Kuncoro dalam Supriyanto dan Maharani, 2013:74) mengemukakan bahwa *path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Analisis data dimaksudkan untuk mengetahui hipotesis - hipotesis yang telah dirumuskan di BAB II yaitu ada tidaknya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan ada tidaknya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

#### 3.8.1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas kuesioner digunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*, yaitu: (Singarimbun, 1987, dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010:249)

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

X = Skor Item

Y = Skor Total

XY = Skor Pernyataan

N = Jumlah Responden untuk Diuji Coba



$r$  = korelasi *product moment*

Dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid menurut Sugiyono (1999) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:249) dapat diketahui dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi diatas  $r = 0,30$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi  $r$  dibawah  $0,30$  maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

### 3.8.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002) dalam Supriyanto dan machfudz (2010:250). Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{(k) (1 - \sum \sigma_b^2)}{(k - 1) \sigma_1^2}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = Varians total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha ( $\sigma$ ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya cronbach's alpha ( $\sigma$ ) < 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable. Reliabilitas adalah

ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

### **3.8.3. Uji Asumsi Klasik**

#### **3.8.3.1. Uji Normalitas**

Menurut Imam Ghazali (2016:154), uji normalitas bertujuan untuk mengkaji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Maka dari itu, uji normalitas bertujuan untuk menguji variabel independen dan dependen mempunyai distribusi normal dalam model regresi atau tidak. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode P-P Plot, dimana untuk mengetahui suatu data dikatakan normal apabila plot berada di sekitar garis diagonal.

#### **3.8.3.2. Uji Linieritas**

Pengujian linearitas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai sig  $f < 0,05$ , maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y (Aisyah, 2015:20-21).

### **3.8.4. Uji Hipotesis**

#### **3.8.4.1. Uji Mediasi atau Intervening**

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan

sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2016:237).

*Path Analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari baris data yang telah diatur dalam angka baku (*Z-score*) Ridwan dan Kuncoro (2008) dalam Supriyanto dan Maharani, (2013:74).

Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun (2002) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori

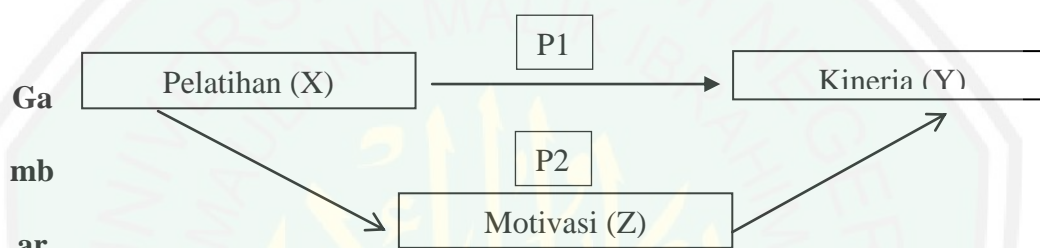
Paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (Pelatihan) terhadap variabel terikat (Kinerja).

- b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (Pelatihan) terhadap variabel terikat (Kinerja) melalui variabel intervening (Motivasi)

Hubungan variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:

Gambar



### 3.1 Analisis Jalur

Keterangan :

P1 : Koefisien Jalur 1

P2 : Koefisien Jalur 2

Berdasarkan gambar diatas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas didapat persamaan struktural yaitu terdapat tiga kali pengujian regresi sebagai berikut.

Pengaruh langsung :  $Z = a + B_1X$

Pengaruh tidak Langsung :  $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan :

Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu Kinerja Karyawan

Z : Variabel intervening yaitu Motivasi

$B_1$  : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X :Variabel *Independen* (variabel bebas) yaitu Pelatihan

## 2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut (Supriyanto dan Maharani, 2013:74):

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori- teori dan konsep- konsep yang relevan.

## 3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menggunakan SPSS versi 20 melalui analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

- a. Pengaruh langsung pelatihan ke kinerja =  $P_1$
- b. Pengaruh tidak langsung pelatihan ke motivasi ke kinerja karyawan =  $P_2 \times P_3$
- c. Pengaruh total =  $P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempunyai variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

#### 4. Pemeriksaan validitas model

Shahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhinya atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat satu indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total

##### a. Koefisien determinasi total

Total keberagaman data dapat dijelaskan oleh model diukur sebagai berikut:

$$Q \text{ square} = 1 - (1 - R \text{ square } 1) (1 - R \text{ square } 2)$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi (Q Square) pada analisis regresi.

#### 5. Interpretasi hasil analisis, dapat dilakukan dengan cara yaitu:

- a. Dengan memperhatikan hasil validasi model.
- b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Paparan dan Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.

Sumber daya air merupakan sumber daya alam yang penting bagi kehidupan di bumi. Kegunaan air meliputi berbagai aspek antara lain rumah tangga, pertanian, peternakan, industri, dan tempat wisata, namun seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk, kebutuhan akan air bersih juga semakin bertambah. Oleh karena itu pemerintah Indonesia memulai mempertimbangkan permasalahan sumber air. Berawal pada masa sebelum tahun 1970. Di tahun-tahun ini Indonesia masih dalam masa peralihan dari penjajah. Jadi masih banyak pembangunan yang dilakukan. Rata-rata semua bangunan dan sistem dari perusahaan daerah air minum peninggalan dari zaman konial semua. Ada beberapa kantor Perusahaan daerah air minum yang sudah di bangun pada masa ini. Kantor pdam semarang yang dibangun pada tahun 1911, pdam kota solo dibangun pada tahun 1929, pdam kota salatiga pada tahun 1921 dan PAM jaya yang sudah didirikan sejak tahun 1943. Memang pada masa itu daerah jawa masih menjadi sentra utama dari pembangunan Indonesia. Selain itu daerah jawa mempunyai sumber air yang lebih banyak. Jadi sebagian besar pdam terdapat di jawa.

Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak jaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar

Malang dimulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama *WATERLEIDING VERORDENING* Kota Besar Malang. Pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karang yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa Brom Captering, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada reservoir Dinoyo dan Betek.

Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebanyak 215 liter / detik. Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum. Dengan semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu pertambahan jumlah penduduk Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wendit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan system pompanisasi.



Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan penyediaan air minum, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum. Sebagai salah satu perwujudan peningkatan pelayanan khususnya dalam peningkatan kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot project di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis dibantu oleh Perpamsi bekerjasama dengan *United States Agency for Internasional Development (USAID)*. Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal dimaksud sebagai upaya penerapan PP Nomor 16 Tahun 2005 dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualifikasi air minum.

#### **4.1.2. Visi PDAM Kota Malang**

Menjadi Perusahaan Air Minum Terkemuka dan Tersehat di Indonesia.

#### **4.1.3. Misi PDAM Kota Malang**

1. Meningkatkan dan Mengutamakan Pelayanan.
2. Meningkatkan Profesionalisme SDM.

3. Meningkatkan Kinerja Manajemen.
4. Menjaga Kelestarian Sumber Air Baku dengan Kerjasama Antar Daerah.

#### 4.1.4. Motto PDAM Kota Malang

Pelayanan Terbaik Merupakan Kebanggaan Kami.

#### 4.2. Deskriptif Data Hasil Penelitian

##### 4.2.1. Gambaran Umum Responden

Data responden diperoleh dengan menggunakan pertanyaan terhadap 79 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Karakteristik responden telah ditentukan oleh penulis yaitu, berdasarkan jenis kelamin meliputi laki-laki dan perempuan. Berdasarkan lama bekerja meliputi 0-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, lebih dari 15 tahun. Berdasarkan usia meliputi 20-25 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, lebih dari 35 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan meliputi SMA, Diploma 3 (D3), Sarjana strata 1 (S1), Sarjana strata 2 (S2).

**Tabel 4.1**  
**Gambaran Umum Responden**

No	Deskripsi Responden	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-Laki	48	61%
	b. Perempuan	31	39%
2.	Lama Bekerja		
	a. 0-5 Tahun	28	35%
	b. 6-10 Tahun	15	19%
	c. 11-15 Tahun	3	4%
	d. >15 Tahun	33	42%
3.	Usia		
	a. 20-25 Tahun	10	13%
	b. 26-30 Tahun	15	19%
	c. 31-35 Tahun	17	21%
	d. >35 Tahun	37	47%
4.	Pendidikan Terakhir		
	a. SMA	12	15%

	b. D3	1	1%
	c. S1	65	83%
	d. S2	1	1%

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 48 orang atau 61%, responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 31 orang atau 39%.

Responden yang lama kerjanya berkisar antara 0-5 tahun sebanyak 28 orang atau 35%, responden yang lama kerjanya berkisar antara 6-10 tahun sebanyak 15 orang atau 19%, responden yang lama kerjanya berkisar antara 11-15 tahun sebanyak 3 orang atau 4%, responden yang lama kerjanya diatas 15 tahun sebanyak 33 orang atau 42%.

Responden yang berusia 20-25 tahun sebanyak 10 orang atau 13%, responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 15 orang atau 19%, responden yang berusia 3-35 tahun sebanyak 17 orang atau 21%, responden yang berusia diatas 35 tahun sebanyak 37 orang atau 47%.

Terdapat selisih yang jauh pada pendidikan akhir responden dimana responden yang pendidikan terakhirnya S1 mendominasi dengan jumlah 65 orang atau 83%, responden yang pendidikan terakhirnya SMA berjumlah 12 orang atau 15%, responden yang pendidikan terakhirnya S2 dan D3 sama-sama berjumlah 1 orang atau 1%.

#### 4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif yang bertujuan mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam

variabel dalam penelitian. Pada sub bab ini dibahas mengenai intepretasi data dan analisis tabulasi dari skor-skor yang digunakan dalam penelitian. Berikut dasar interpretasi skor ditunjukkan pada tabel 4.5 (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

**Tabel 4.2**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No	Nilai rata skor	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

Penelitian ini mempunyai 3 variabel, yaitu Pelatihan (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z). Masing-masing variabel terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuisisioner, yaitu:

1. Variabel Pelatihan

Variabel pelatihan (X) memiliki 5 indikator yaitu: 1) Tujuan dan Sasaran, 2) Pelatih, 3) Materi, 4) Metode, dan 5) Peserta pelatihan, dari 5 indikator tersebut diolah menjadi 6 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif. Berikut merupakan hasil jawaban responden.

**Tabel 4.3**  
**Jawaban Responden Terhadap Pelatihan**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
		STS		TS		N		S		SS		
		J	%	J	%	J	%	J	%	J	%	
1.	X1	0	0	0	0	7	9	60	76	12	15	4,06
2.	X2	0	0	1	1	15	19	55	70	8	10	3,88
3.	X3	0	0	1	1	12	15	55	70	11	14	3,96
4.	X4	0	0	2	3	13	16	52	66	12	15	3,93
5.	X5	0	0	1	1	18	23	53	67	7	9	3,83
6.	X6	0	0	1	1	15	19	50	64	13	16	3,94
Variabel Pelatihan (X)												3,93

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Tabel 4.3 menunjukkan jawaban dari 79 responden yang diteliti, menyatakan bahwa variabel pelatihan dipersepsikan baik oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 3,93. Hal ini menandakan bahwa responden memiliki pelatihan yang baik.

Item X1 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 7 orang atau 9%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 60 orang atau 76% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 12 orang atau 15%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item X1 menunjukkan nilai sebesar 4,06, sehingga item X1 dipersepsikan baik oleh responden.

Item X2 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 atau 1%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 15 orang atau 19%, responden yang menjawab setuju (skor 4) yaitu sebanyak 55 orang atau 70%, responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 8 orang atau 10%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item X2 menunjukkan nilai sebesar 3,88, sehingga item X2 dipersepsikan baik oleh responden.

Item X3 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 atau 1%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak

12 orang atau 15%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 55 orang atau 70%, responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 11 orang atau 14%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item X3 menunjukkan nilai sebesar 3,96, sehingga item X3 dipersepsikan baik oleh responden.

Item X4 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 2 atau 3%, responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 13 atau 16%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 52 orang atau 66%, responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 12 orang atau 15%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item X4 menunjukkan nilai sebesar 3,93, sehingga item X4 dipersepsikan baik oleh responden.

Item X5 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 atau 1%, responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 18 atau 23%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 53 orang atau 67%, responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 7 orang atau 9%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item X5 menunjukkan nilai sebesar 3,83, sehingga item X5 dipersepsikan baik oleh responden.

Item X6 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 atau 1%, responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 15 atau 19%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 50 orang atau

64%, responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 13 orang atau 16%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item X6 menunjukkan nilai sebesar 3,94, sehingga item X6 dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa item X1 adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada variabel pelatihan. Sedangkan item X5 dirasakan responden paling rendah untuk mengukur variabel pelatihan.

## 2. Variabel Kinerja (Y)

Variabel kinerja (Y) memiliki 3 indikator yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Dari 3 indikator tersebut kemudian diolah menjadi 4 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif. Berikut merupakan hasil jawaban responden.

**Tabel 4.4**  
**Jawaban Responden Terhadap Kinerja**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
		STS		TS		N		S		SS		
		J	%	J	%	J	%	J	%	J	%	
1.	Y1	0	0	0	0	6	7	48	61	25	32	4,24
2.	Y2	0	0	0	0	9	11	50	64	20	25	4,13
3.	Y3	0	0	0	0	12	15	48	61	19	24	4,09
4.	Y4	0	0	1	1	11	14	40	51	27	34	4,17
Variabel Kinerja												4,16

*Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018*

Tabel 4.4 menunjukkan jawaban dari 79 responden yang diteliti, menyatakan bahwa variabel kinerja dipersepsikan baik oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 4,16. Hal ini menandakan bahwa responden memiliki kinerja yang baik.

Item Y1 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 6 orang

atau 7%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 48 orang atau 61% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 25 orang atau 32%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Y1 menunjukkan nilai sebesar 4,24, sehingga item Y1 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Y2 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 9 orang atau 11%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 50 orang atau 64% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 20 orang atau 25%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Y2 menunjukkan nilai sebesar 4,13, sehingga item Y2 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Y3 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 12 orang atau 15%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 48 orang atau 61% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 19 orang atau 24%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Y3 menunjukkan nilai sebesar 4,09, sehingga item Y3 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Y4 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2)



yaitu sebanyak 1 orang atau 1%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 11 orang atau 14%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 40 orang atau 51% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 27 orang atau 34%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Y4 menunjukkan nilai sebesar 4,17, sehingga item Y4 dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa item Y1 adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada variabel kinerja. Sedangkan item Y3 dirasakan responden paling rendah untuk mengukur variabel kinerja.

### 3. Variabel Motivasi (Z)

Variabel motivasi (Z) memiliki 5 indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dari 5 indikator tersebut kemudian diolah menjadi 13 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif Berikut merupakan hasil jawaban responden.

**Tabel 4.5**  
**Jawaban Responden Terhadap Kinerja**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
		STS		TS		N		S		SS		
		J	%	J	%	J	%	J	%	J	%	
1.	Z1	0	0	0	0	16	20	41	52	22	28	4,08
2.	Z2	0	0	4	5	16	20	48	61	11	14	3,83
3.	Z3	2	3	11	14	22	28	39	49	5	6	3,43
4.	Z4	1	1	3	4	21	27	45	57	9	11	3,73
5.	Z5	0	0	0	0	14	18	42	53	23	29	4,11
6.	Z6	0	0	4	5	17	22	46	58	12	15	3,83
7.	Z7	0	0	0	0	11	14	48	61	20	25	4,11
8.	Z8	0	0	1	1	9	11	56	71	13	17	4,02
9.	Z9	1	1	7	9	33	42	32	41	6	7	3,44
10.	Z10	2	3	6	7	25	32	40	51	6	7	3,53
11.	Z11	1	1	6	7	27	35	40	51	5	6	3,53

12.	Z12	0	0	2	3	20	25	46	58	11	14	3,83
13.	Z13	1	1	3	4	26	33	41	52	8	10	3,65
Variabel Motivasi											3,78	

*Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018*

Tabel 4.5 menunjukkan jawaban dari 79 responden yang diteliti, menyatakan bahwa variabel kinerja dipersepsikan baik oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 3,78. Hal ini menandakan bahwa responden memiliki motivasi yang baik.

Item Z1 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 16 orang atau 20%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 41 orang atau 52% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 22 orang atau 28%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z1 menunjukkan nilai sebesar 4,08, sehingga item Z1 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z2 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 4 orang atau 5%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 16 orang atau 20%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 48 orang atau 61% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 11 orang atau 14%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z2 menunjukkan nilai sebesar 3,83, sehingga item Z2 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z3 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 2 orang atau 3%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 11 orang atau 14 %, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 22 orang atau 28%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 39 orang atau 49% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 5 orang atau 6%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z3 menunjukkan nilai sebesar 3,43, sehingga item Z3 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z4 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 1 orang atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 3 orang atau 4%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 21 orang atau 27%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 45 orang atau 57% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 9 orang atau 11%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z4 menunjukkan nilai sebesar 3,73, sehingga item Z4 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z5 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 14 orang atau 18%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau 53% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 23 orang atau 29%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z5 menunjukkan nilai sebesar 4,11, item Z5 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z6 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 4 orang atau 5%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 17 orang atau 22%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 46 orang atau 58% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 12 orang atau 15%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z6 menunjukkan nilai sebesar 3,83, item Z6 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z7 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) tidak ada, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 11 orang atau 14%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 48 orang atau 61% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 20 orang atau 25%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z7 menunjukkan nilai sebesar 4,11, item Z7 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z8 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 orang atau 1%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 9 orang atau 11%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 56 orang atau 71% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 13 orang atau 17%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z8 menunjukkan nilai sebesar 4,02, item Z8 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z9 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 1 orang atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 7 orang atau 9%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 33 orang atau 42%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 32 orang atau 41% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 6 orang atau 7%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z9 menunjukkan nilai sebesar 3,44, item Z9 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z10 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 2 orang atau 3%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 6 orang atau 7%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 25 orang atau 32%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 40 orang atau 51% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 6 orang atau 7%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z10 menunjukkan nilai sebesar 3,53, item Z10 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z11 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 1 orang atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 6 orang atau 7%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 27 orang atau 35%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 40 orang atau 51% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 5 orang atau 6%. Jika dilihat

dari rata-rata skor responden, item Z11 menunjukkan nilai sebesar 3,53, item Z11 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z12 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) tidak ada, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 2 orang atau 3%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 20 orang atau 25%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 46 orang atau 58% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 11 orang atau 14%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z12 menunjukkan nilai sebesar 3,83, item Z12 dipersepsikan baik oleh responden.

Item Z13 memiliki rincian sebagai berikut: responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 1 orang atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 3 orang atau 4%, responden yang menjawab netral (skor 3) yaitu sebanyak 26 orang atau 33%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 41 orang atau 52% sedangkan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 8 orang atau 10%. Jika dilihat dari rata-rata skor responden, item Z13 menunjukkan nilai sebesar 3,65, item Z13 dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa item Z5 dan Z7 adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada variabel motivasi. Sedangkan item Z3 dirasakan responden paling rendah untuk mengukur variabel motivasi.

### 4.3. Analisis Instrumen Data

#### 4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu instrument penelitian. Valid atau tidaknya suatu instrument penelitian dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product momen person dengan level-level signifikansi 5% (0,05). Bila signifikansi (sig) lebih kecil dari 5% (0,05) maka dinyatakan valid dan sebaliknya jika lebih besar dari 5% (0,05) maka dinyatakan tidak valid.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R	Sig	Keterangan
Pelatihan (X)	X1	0,674	0,000	Valid
	X2	0,776	0,000	Valid
	X3	0,840	0,000	Valid
	X4	0,710	0,000	Valid
	X5	0,784	0,000	Valid
	X6	0,638	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Y1	0,833	0,000	Valid
	Y2	0,879	0,000	Valid
	Y3	0,860	0,000	Valid
	Y4	0,867	0,000	Valid
Motivasi (Z)	Z1	0,530	0,000	Valid
	Z2	0,679	0,000	Valid
	Z3	0,699	0,000	Valid
	Z4	0,634	0,000	Valid
	Z5	0,512	0,000	Valid
	Z6	0,646	0,000	Valid
	Z7	0,554	0,000	Valid
	Z8	0,522	0,000	Valid
	Z9	0,639	0,000	Valid
	Z10	0,720	0,000	Valid
	Z11	0,653	0,000	Valid
	Z12	0,715	0,000	Valid
	Z13	0,593	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dilihat bahwa seluruh nilai signifikansi (sig) item pada masing-masing variabel pelatihan, kinerja dan motivasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka seluruh variabel pada penelitian ini dikatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X) diketahui masing-masing indikator memiliki nilai yang signifikan, akan tetapi terdapat indikator yang dominan yaitu indikator pelatih. Pada variabel kinerja (Y) juga menunjukkan hasil signifikansi yang merata, dengan indikator ketepatan waktu sebagai indikator dengan nilai validitas yang tinggi pada variabel kinerja. Indikator yang menyusun variabel motivasi (Z) menunjukkan nilai signifikansi yang sangat baik, dengan indikator kebutuhan fisiologis sebagai indikator yang dominan.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel dimana suatu kuisioner dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai cronbach's alpha lebih besar dari 60% atau 0,60.

**Tabel 4.7**

**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
X	0,816	Reliabel
Y	0,836	Reliabel
Z	0,771	Reliabel

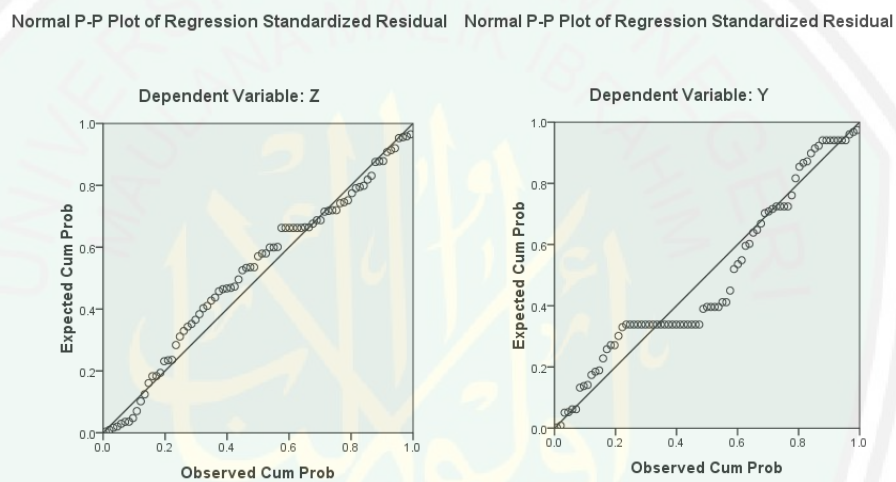
*Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018*

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel yang terdiri dari variabel X yaitu Pelatihan, variabel Y yaitu Kinerja, variabel Z yaitu Motivasi menunjukkan reliabilitas dengan nilai *cronbach's alpha* diatas 0,60 sehingga layak untuk diuji lebih lanjut.



### 4.3.3. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah salah satu uji dalam asumsi klasik yang digunakan untuk melihat sebaran data penelitian apakah masih dalam batas kewajaran. Dalam hal ini peneliti menggunakan uji P-P Plot sebagai salah satu model uji normalitas. Berikut merupakan hasil uji P-P Plot.



**Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-P Plot**

Berdasarkan hasil tampilan P-P Plot diatas dapat dilihat bahwa plot menyebar di sekitar garis sehingga data tersebut dikategorikan normal.

### 4.3.4. Uji Linearitas

Uji linieritas perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Ketentuan yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu model tersebut linier atau tidak, bisa dilihat dari nilai *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 sehingga variabel X memiliki hubungan linier dengan variabel Y. Hasil dari uji linieritas dalam SPSS disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Linieritas**

Variabel	Deviation from Linearity	Keterangan
X -> Z	0,596	Linear
Z -> Y	0,480	Linear

*Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018*

Tabel diatas menunjukkan bahwa signifikansi X ke Z sebesar 0,596 dan signifikansi Z ke Y sebesar 0,480 yang berarti menunjukkan hubungan linier karena nilai *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05. Maka uji linieritas terpenuhi.

#### 4.3.5. Goodness of Fit Model

Goodness of fit model terbagi menjadi dua yaitu koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

##### a. Koefisien Determinasi

Model penelitian dibentuk oleh tiga variabel, yaitu pelatihan, kinerja karyawan dan motivasi. Goodness of fit model dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi terhadap variabel bebas yang diteliti.

**Tabel 4.9**  
**Koefisien Determinasi**

Pengaruh	R-Square
pelatihan-> motivasi	0,203
pelatihan-> kinerja karyawan	0,167

*Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018*

Persamaan pertama menguji pengaruh antara variabel pelatihan terhadap variabel motivasi. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,203 menunjukkan pengaruh dari faktor pelatihan terhadap motivasi sebesar 20,3%. Persamaan kedua menguji pengaruh antara variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar

0,167 menunjukkan pengaruh dari faktor pelatihan terhadap kinerja sebesar 16,7%.

b. Koefisien Determinasi Total

Goodness of fit model lainnya dapat menggunakan koefisien determinasi total (Q Square) yang menunjukkan model struktural. Berikut perhitungan koefisien determinasi total (Q Square):

$$\begin{aligned} \text{Q square} &= 1 - (1 - R \text{ square } 1) (1 - R \text{ square } 2) \\ &= 1 - (1 - 0,203) (1 - 0,167) \\ &= 1 - (0,797) (0,833) \\ &= 1 - 0,663901 \\ &= 0,336099 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai koefisien determinasi total sebesar 0,336 atau 33,6%, bahwa model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan 33,6% variansi data penelitian. Atau dapat dikatakan bahwa keakuratan model path sebesar 33,6%.

#### 4.3.6. Pengujian Hipotesis

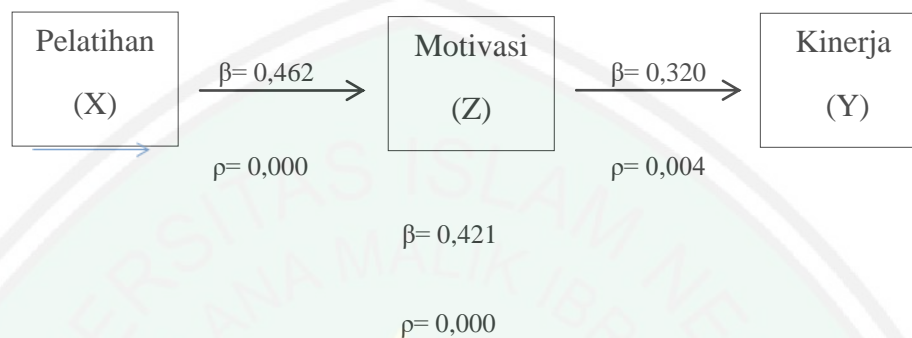
Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesisi dengan menggunakan nilai t statistik, dimana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel (1,664) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut tabel hasil pengujian hipotesis.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Langsung dan Tidak Langsung**

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	t-statistik	Signifikansi	Keterangan
1	X-> Y	0,421	4,077	0,000	Signifikan
2	X-> Z	0,462	4,575	0,000	Signifikan
3	Z->Y	0,320	2,961	0,004	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Jika tabel 4.10 diolah menjadi gambar yang menjelaskan tentang hubungan antar variabel pada penelitian ini maka diperoleh gambar sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Pengembangan Diagram Jalur**

Gambar 4.2 menjelaskan tentang hubungan antar variabel beserta nilai koefisien dan signifikansi. Dilihat dari gambar 4.2 hubungan antara variabel pelatihan terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien sebesar 0,421 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hubungan antara variabel pelatihan terhadap motivasi mempunyai nilai koefisien sebesar 0,462 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hubungan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja mempunyai nilai koefisien sebesar 0,320 dan nilai signifikansi sebesar 0,004.

#### a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 1 menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik sebesar 4,077 lebih besar dari nilai t Tabel (1,664) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien digunakan untuk mengetahui pengaruh positif atau negatif suatu hubungan,

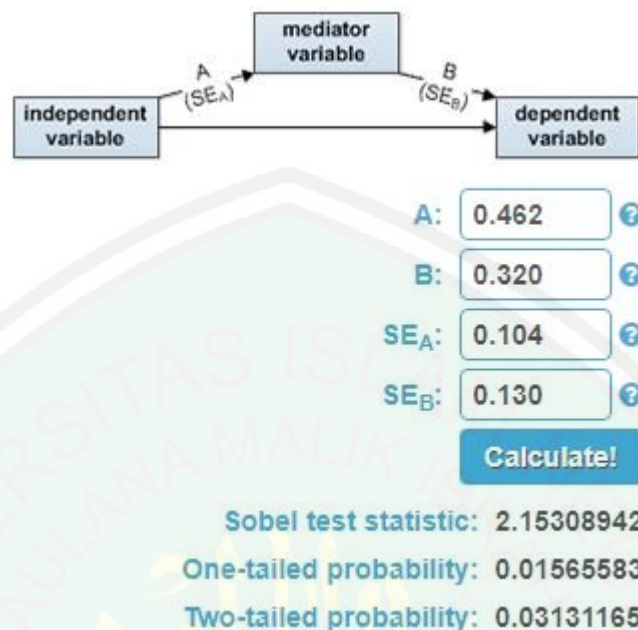
dalam hubungan variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan nilai sebesar 0,421 yang berarti menunjukkan setiap variabel pelatihan meningkat satu satuan maka variabel kinerja meningkat 0,421. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima. Semakin tinggi pelatihan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

#### **b. Motivasi Memediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 2 menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi motivasi. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai koefisien jalur pelatihan ke motivasi menunjukkan nilai sebesar 0,462, sedangkan nilai koefisien jalur motivasi ke kinerja sebesar 0,320. Sedangkan untuk menghitung pengaruh tidak langsung dilakukan dengan mengalikan koefisien jalur antara pelatihan ke motivasi dengan motivasi ke kinerja sehingga diperoleh hasil yaitu  $0,462 \times 0,320 = 0,147$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima. Semakin tinggi pelatihan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi.

#### **4.3.7. Uji Mediasi**

Suatu variabel dapat disebut sebagai variabel mediator apabila variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.



**Gambar 4.3 Uji Mediasi**

Dari hasil perhitungan *sobel test* pada gambar 4.7 mendapatkan nilai z sebesar 2,15, karena nilai z yang diperoleh sebesar 2,15 > 1.66 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Motivasi mampu memediasi hubungan pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

#### 4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.4.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan menjawab rumusan dari hipotesis pertama bahwa pelatihan yang tinggi mampu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Variabel pelatihan direfleksikan kedalam lima indikator yaitu tujuan dan sasaran, pelatih, metode, materi, peserta pelatihan. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah tujuan dan sasaran. Hal tersebut mengindikasikan bahwa peranan tujuan dan sasaran sangat penting dalam

melakukan kegiatan pelatihan. Sedangkan variabel kinerja dalam penelitian ini dijabarkan kedalam tiga indikator yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Hasil dari temuan dilapangan menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi pelatihan maka kinerja karyawan semakin baik. Menurut Simamora (2006:273) menyatakan bahwa pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil temuan dilapangan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sinurat dan Raharjo (2017), Kartika dan Djastuti (2017), Damayanti (2017), Ibrahim dkk (2016) dan Rachmawati (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kebutuhan pelatihan pada perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,421. Apabila pelatihan bertambah banyak atau meningkat maka kinerja karyawan juga semakin tinggi.

Dalam islam dijelaskan bahwa pelatihan dapat meningkatkan ilmu atau pengetahuan seseorang yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan pada Al-Qur'an surat Jumu'ah 62:2:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ  
وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

*“Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan dan mengajarkan mereka kitab dan hikmah (As-sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”*

#### **4.4.2. Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Pembahasan tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi adalah pembahasan guna menjawab hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Variabel pelatihan dalam penelitian ini dijabarkan kedalam lima indikator, yaitu tujuan dan sasaran, pelatih, metode, materi, peserta pelatihan. Variabel kinerja dijabarkan kedalam tiga indikator, yakni kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Sedangkan variabel motivasi dijabarkan kedalam lima indikator, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan aktualisasi diri.

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi. Peran motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa penelitian terdahulu, diantaranya Harahap (2016) yang menemukan pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2016) yang juga menemukan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil temuan dilapangan menunjukkan bahwa koefisien jalur hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah searah, sehingga ketika pelatihan



tinggi, maka tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya, jika pelatihan semakin rendah maka akan semakin rendah pula kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah variabel pelatihan terhadap motivasi, sehingga jika pelatihan tinggi, maka semakin tinggi pula motivasi yang didapatkan karyawan. Sebaliknya jika semakin rendah pelatihan maka semakin rendah pula motivasi karyawan. Mendukung pernyataan tersebut terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Martina dan Syarifuddin (2014) bahwa telah ditemukan pengaruh hubungan antara pelatihan terhadap motivasi. Julianry dkk. (2017) dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh hubungan antara pelatihan dan motivasi.

Secara tidak langsung apabila beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hasil temuan di lapangan dikombinasikan menjadi satu akan menimbulkan hubungan searah yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap variabel motivasi dan pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga terdapat pengaruh tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi lebih kecil dari pengaruh pelatihan

terhadap kinerja secara langsung. Total pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah 0,147. Berarti untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi maka intensitas pelatihan juga harus tinggi, variabel motivasi juga ikut mempengaruhi kinerja karyawan akan tetapi tidak setinggi pengaruh dari variabel pelatihan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab IV maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Variabel pelatihan yang direfleksikan ke dalam indikator tujuan dan sasaran, pelatih, metode, materi, peserta pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kegiatan pelatihan yang dilakukan terus menerus oleh perusahaan akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pada karyawan.
2. Variabel pelatihan yang dijabarkan dengan indikator tujuan dan sasaran, pelatih, metode, materi, peserta pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pelatihan yang diiringi dengan motivasi akan memberikan dampak yang signifikan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **5.2. Saran**

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka saran peneliti adalah:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan menyempurnakan model melalui penambahan variabel yang secara teoritis berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta menggunakan variabel lin sebagai variabel intervening selain variabel motivasi agar terdapat keterbaruan.

2. Bagi perusahaan, diharapkan agar dapat meningkatkan frekuensi kegiatan pelatihan agar kinerja karyawan juga bertambah, serta memotivasi karyawan agar lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya setiap hari.



### DAFTAR PUSTAKA

- Anriza Julianry dkk. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. Volume 3, Nomer 2, Mei 2017, E-ISSN: 2460-7819, P-ISSN: 2528-5149.
- Aisyah, Esy Nur. 2015. Statistik Inferensial Parametrik. Cetakan Pertama, Universitas Negeri Malang. Malang.
- Bistok Surya Rahara Sinurat dan Mudji Rahardjo. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bina Busana Internusa Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. Volume 6, Nomor 1, Tahun 2017, Halaman 1-13 ISSN (Online): 2337-3792.
- Broto Rauth Bhardwaj. Impact of Education and Training on Performance of Women Entrepreneurs: A Study in Emerging Market Context. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* Vol. 6 No. 1, 2014 pp. 38-52 q Emerald Group Publishing Limited 2053-4604 DOI 10.1108/JEEE-05-2013-0014.
- Dharma, Agus. 2004. Manajemen Supervisi. Rajawali Press. Jakarta.
- Dessler, Garry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Indeks. Jakarta.
- Fransisca Rachmawati. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. *AGORA* Vol.4, No. 2, (2016)
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete: dengan program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu Sutan Parlagutan. 2005. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan kelima. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Ignacio Danvila del Valle dkk. The Effects of Training on Performance in Service Companies. *International Journal of Manpower* Vol. 30 No. 4, 2009 pp. 393-407 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/01437720910973070.
- Ismail, Hj. Iriani. Dr. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Malang. Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan keenam. PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ketujuh. PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prespektif Integratif*. Cetakan Pertama. Uin Press. Malang.
- Mondy, R.Wayne. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-10, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Neno Apriyanto Kusuma. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Para-Medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 31 No. 1 Februari 2016.
- Nurul Damayanti. 2017. Pengaruh Dukungan Organisasi, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Blambangan Banyuwangi. *Publikasi Ilmiah*.
- Octaviana Pananmbunan dkk. Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*. Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 2183 – 2192. ISSN 2303-1174.
- Riduwan., Kuncoro, Ahmad Engkos. 2007. *Cara Menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Rivai dan Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Rajawali Pers. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Keempat. Rajawali Pers. Jakarta.
- Rizqi Indah Kartikasari dan Indi Djastuti. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap). *Diponegoro Journal Of Management*. Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-12 ISSN (Online): 2337-3792 .
- Rosli Ibrahim dkk. 2016. The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance (Studi pada Beberapa Perusahaan Swasta di Malaysia). *Emerald Publishing Limited*.

- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. STIE YKPN.Yogyakarta.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. 1996. *Manajemen Syariah: sebuah kajian historis dan komplementer*. Terj, Dimyauddin Djuwaini. 2006. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunarji Harahap. Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. *HUMAN FALAH*: Volume 3. No. 2 Juli – Desember 2016.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Mahfudz. 2010. *Metodologi Riset: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uin Press. Malang.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisioner, dan Analisis Data*. Uin Press. Malang.
- Wei-Chi Tsai dan Wei-Tao Tai (2001). Perceived Importance s a Mediator Of The Relationship Between Training Assignment And Training Motivation. *Personnel Review* Vol. 32 No. 2, 2003 pp. 151-163 q MCB UP Limited 0048-3486 DOI 10.1108/00483480310460199. *Emerald Publishing Limited*



# LAMPIRAN-LAMPIRAN



## KUISIONER

### I. Profil Responden

Nama : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan

Lama Bekerja :  0-5  6-10  11-15  > 15(Tahun)

Usia :  20-25  26-30  31-35  > 35(Tahun)

Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  S1  S2

### II. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Kuesioner di bawah ini memuat sejumlah pertanyaan. Silahkan Anda memberikan tanda checklist (√) pada kotak jawaban yang Anda pilih yang menunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan Anda terhadap tersebut. Keterangan:

**SS** = Sangat Setuju

**S** = Setuju

**N** = Netral

**TS** = Tidak Setuju

**STS** = Sangat Tidak Setuju

Pelatihan

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Tujuan dan sasaran pelatihan yang diadakan perusahaan dapat dimengerti karyawan					

2.	Tujuan dan sasaran pelatihan dapat diukur					
3.	Kemampuan pelatih dalam memberikan pelatihan sesuai dengan harapan					
4.	Materi yang diberikan selama kegiatan pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan					
5.	Metode yang digunakan sesuai dengan kemampuan peserta					
6.	Peserta pelatihan memenuhi persyaratan untuk dapat ikut mengikuti kegiatan pelatihan					

#### Kinerja

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan					
2.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
3.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
4.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					

#### Motivasi

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
----	------------	----	---	---	----	-----

1.	Gaji yang diberikan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik					
2.	Gaji yang diterima saat ini dapat memenuhi kebutuhan sandang keluarga					
3.	Gaji yang diterima saat ini dapat disisihkan untuk memenuhi kebutuhan akan investasi					
4.	Keamanan di lingkungan perusahaan sudah dikelola dengan baik					
5.	Jaminan kesehatan sudah disediakan oleh perusahaan					
6.	Perlengkapan dan peralatan bekerja di perusahaan cukup aman dan memadai untuk digunakan					
7.	Saudara dapat bersosialisasi dengan baik terhadap rekan kerja di lingkungan perusahaan					
8.	Saya merasa senang karena karyawan di perusahaan dapat menerima saya sebagai rekan kerja yang baik					
9.	Atasan memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi					
10.	Atasan memberikan kenaikan pangkat bagi karyawan apabila mampu menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu					
11.	Atasan memberikan hadiah/pujian bila ada					

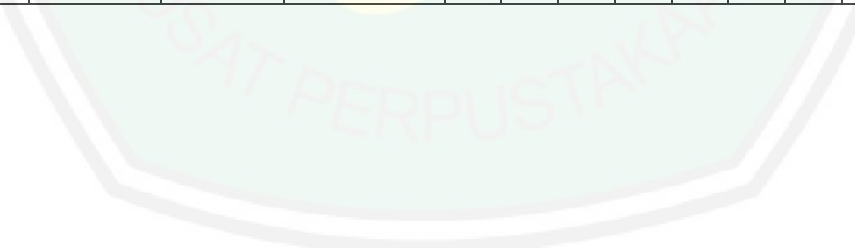
	karyawan yang mampu menjalankan tugas secara baik					
12.	Atasan memberikan kesempatan karyawan untuk meningkatkan kemampuan					
13.	Saya selalu mendapat kesempatan untuk mengikuti program pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan					



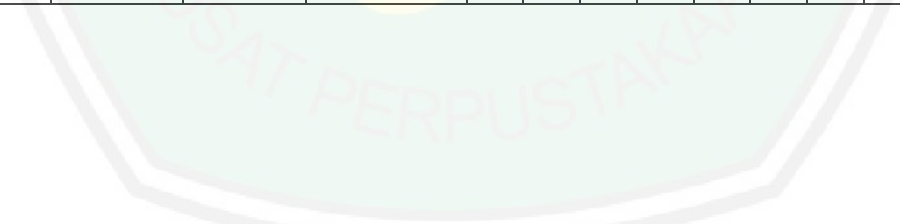
Karakteristik Responden dan Tabulasi Jawaban Responden

Jenis Keamin	Lama Kerja	Usia	Pendidikan Terakhir	X						Y				Z												
				1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
L	0-5	26-30	S1	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	5	4	4	4	2	2	2	3	3
L	6-10	>35	S1	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	1	4	4	4	4	5	4	1	1	4	4
P	0-5	20-25	S1	4	3	3	4	3	5	5	4	3	2	3	4	2	4	5	3	4	2	4	2	4	4	5
L	>15	>35	S1	3	4	3	2	4	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	2	3	4	3	3	5	5	4
L	0-5	20-25	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3
P	>15	>35	S1	5	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	5	5	4	3
P	6-10	31-35	S1	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
L	6-10	>35	S1	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
L	0-5	31-35	S1	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
P	6-10	31-35	S1	5	4	4	3	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3
P	6-10	26-30	S1	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	1
L	6-10	31-35	S1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3
L	6-10	31-35	S1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4
L	11-15	>35	S1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	3	3	3	4	4	1	1	3	3	3
P	0-5	20-25	S1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3
L	0-5	20-25	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
P	6-10	26-30	S1	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4
L	0-5	26-30	D3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3
P	0-5	26-30	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4
L	0-5	31-35	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4
L	>15	>35	S1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4

P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4		
L	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	
L	>15	>35	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	
L	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
L	>15	>35	S2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
L	6-10	31-35	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
L	0-5	26-30	SMA	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4
P	>15	>35	SMA	3	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	2	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3	
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	
P	>15	>35	SMA	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
L	>15	>35	SMA	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3
L	>15	>35	SMA	5	3	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
L	>15	>35	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
L	11-15	>35	SMA	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3
L	0-5	26-30	S1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
L	0-5	20-25	S1	4	3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	5	
L	>15	>35	SMA	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
L	11-15	>35	S1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3



P	>15	>35	SMA	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	2	2	2	3	2
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2
L	0-5	26-30	S1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
L	0-5	26-30	S1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3
L	0-5	20-25	S1	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
L	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
L	6-10	31-35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
L	>15	>35	S1	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P	>15	31-35	S1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
L	>15	>35	SMA	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
P	>15	>35	S1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
P	0-5	20-25	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
L	0-5	26-30	S1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
L	6-10	31-35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
L	0-5	26-30	S1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
P	0-5	20-25	S1	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
P	0-5	26-30	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
L	0-5	31-35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
P	6-10	31-35	S1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
L	0-5	20-25	S1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	1	4	4	3	4	2	2	2	2	2
P	>15	>35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4	3
L	0-5	20-25	SMA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
L	6-10	31-35	S1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



L	>15	>35	S1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4
L	0-5	26-30	S1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	2	4	4	5	5
L	0-5	31-35	SMA	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
L	0-5	31-35	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
P	0-5	26-30	S1	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
L	6-10	31-35	S1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
L	0-5	26-30	S1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
L	6-10	31-35	SMA	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	3





**Validitas**

Correlations		
		X
X1	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
X2	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
X3	Pearson Correlation	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
X4	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
X5	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
X6	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79

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

Correlations		
		Y
Y1	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Y2	Pearson Correlation	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Y3	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Y4	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79

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

**Correlations**

		Z
Z1	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z2	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z3	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z4	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z5	Pearson Correlation	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z6	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z7	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z8	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z9	Pearson Correlation	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z10	Pearson Correlation	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z11	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z12	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79
Z13	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	79

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

RELIABILITAS  
X

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.816	.832	5

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.836	.838	3

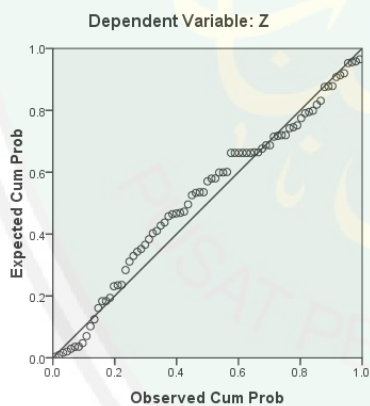
Z

**Reliability Statistics**

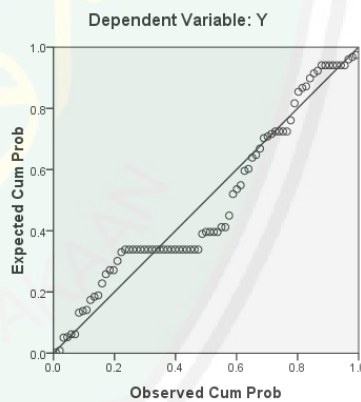
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.771	.771	5

Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



LINIERITAS

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Z * X	Between Groups	(Combined)	5.731	16	.358	2.094	.020
		Linearity	3.491	1	3.491	20.411	.000
		Deviation from Linearity	2.240	15	.149	.873	.596
	Within Groups		10.604	62	.171		
	Total		16.336	78			

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Z * Y	Between Groups	(Combined)	3.150	6	.525	2.867	.015
		Linearity	2.317	1	2.317	12.654	.001
		Deviation from Linearity	.833	5	.167	.910	.480
	Within Groups		13.185	72	.183		
	Total		16.336	78			

**Goodness of Fit**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 <sup>a</sup>	.214	.203	2.04213

a. Predictors: (Constant), X

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 <sup>a</sup>	.178	.167	1.53714

a. Predictors: (Constant), X

**Pengembangan Diagram Jalur**

X ke Z

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.762	.412		4.273	.000		
	X	.477	.104	.462	4.575	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Z

X ke Y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.043	.517		3.948	.000		
	X	.533	.131	.421	4.077	.000	1.000	1.000

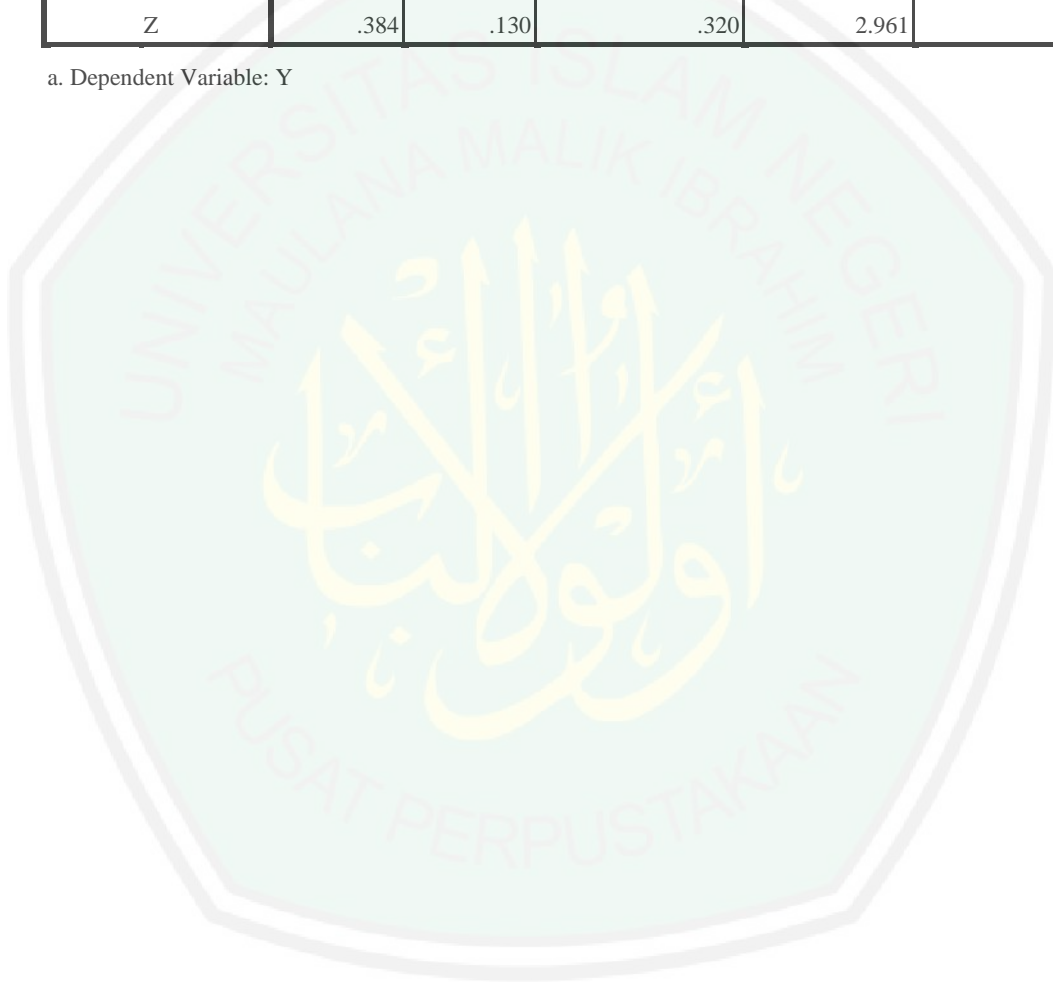
a. Dependent Variable: Y

Z ke Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.720	.496		5.489	.000
	Z	.384	.130	.320	2.961	.004

a. Dependent Variable: Y



## **BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Muhammad Saiful Ma'arif  
Tempat, Tanggal Lahir : Rembang, 08 Mei 1996  
Alamat Asli : Pandangan Wetan, Kragan, Rembang  
Alamat di Malang : Pisang Agung 25B, Pisang Candi, Sukun, Malang  
No Telepon : 08224242557  
Email : [muhammadsaifulmaarif19@gmail.com](mailto:muhammadsaifulmaarif19@gmail.com)

### **Pendidikan Formal**

2002-2008 : SDN Pandangan Kulon I  
2008-2011 : MTs Raudlatul Ulum  
2011-2014 : MA Raudlatul Ulum  
2014-2018 : S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas  
Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**











2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN  
Maulana Malik Ibrahim Malang  
2015-2016 : English Language Center (ELC) UIN Maulana  
Malik Ibrahim Malang

### **Pengalaman Organisasi**

- Unit Olahraga (UNIOR) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Muhammad Saiful Ma'arif  
 NIM/Jurusan : 14510075/ Manajemen  
 Pembimbing : Zaim Mukaffi S.E., M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	10 Oktober 2017	Konsultasi Bab II- Bab III	1. 
2.	05 Februari 2018	Revisi	2. 
3.	15 Februari 2018	Revisi	3. 
4.	02 Maret 2018	Revisi	4. 
5.	19 Maret 2018	Konsultasi Kuisisioner	5. 
6.	28 Maret 2018	Konsultasi Bab IV	6. 
7.	04 April 2018	Revisi	7. 
8.	20 April 2018	Revisi	8. 
9.	07 Mei 2018	Konsultasi Bab IV-Bab V	9. 
10.	15 Mei 2018	Acc Keseluruhan	10. 

Malang, 16 Mei 2018  
 Mengetahui  
 Ketua Jurusan Manajemen

  
**Drs. Agus Sucipto, M.M.** +  
 NIP. 196708162003121001