

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH
KALTIM KALTARA (PERSERO) Tbk KANTOR CABANG
BONTANG KALTIM**

SKRIPSI



Oleh

MIFTAHU RAHMAH KAMIM PUTRI

NIM : 15510219

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH
KALTIM KALTARA (PERSERO) Tbk KANTOR CABANG
BONTANG KALTIM**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

MIFTAHU RAHMAH KAMIM PUTRI

NIM : 15510219

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

2019

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH
KALTIM KALTARA (PERSERO) Tbk KANTOR CABANG
BONTANG KALTIM**

SKRIPSI

Oleh

MIFTAHU RAHMAH KAMIM PUTRI

NIM: 15510219

Telah disetujui pada tanggal 28 Mei 2019

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si

NIP. 19750426 20160801 2 042

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, MM

NIP. 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALTIM KALTARA (PERSERO) Tbk KANTOR CABANG BONTANG KALTIM

SKRIPSI

Oleh

MIFTAHU RAHMAH KAMIM PUTRI

NIM: 15510219

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada tanggal 17 Juni 2019

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua
Zaim Mukaffi, SE., M. Si
NIP. 19791124 200901 1 007
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si
NIP. 19750426 20160801 2 042
3. Penguji Utama
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag
NIP. 19490929 198103 1 004

Tanda Tangan

(#)

(*Amfanik*)

(*Mu*)

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,



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

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miftahu Rahmah Kamim Putri

NIM : 15510219

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALTIM KALTARA (PERSERO) Tbk KANTOR CABANG BONTANG KALTIM**

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

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 17 Juni 2019

Hormat saya,



Miftahu Rahmah Kamim Putri
NIM 15510219

LEMBAR PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini untuk:

- ✓ Teruntuk bapaku Kamim dan ibuku Jumeriyah tercinta yang telah merawatku sejak kecil hingga saat ini dengan penuh kasih sayang serta mengorbankan waktu, pikiran dan tenaganya demi memberikan pendidikan yang terbaik untuk putrinya, selalu mendoakan, mendukung, melindungi, menasihati, dan memberikan seluruh kemampuannya untuk putrinya yang beliau sayangi.
- ✓ Teruntuk Adikku Akmal dan keluargaku yang selalu memberikan dorongan semangat, do'a dan membantu dalam segala hal.
- ✓ Teruntuk Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi saya, Terima kasih banyak sudah mau membimbing dan menasehati sehingga proses skripsi saya dapat berjalan lancar.
- ✓ Teruntuk bapak, ibu dosen yang telah membekali dengan ilmu pengetahuan agama dan pengetahuan umum sebagai penerang jiwaku dalam mengarungi kehidupan.
- ✓ Teruntuk bubuhan tercintaku region malang ber 13, yang ku sayang, terimakasih banyak atas semangatnya tempat curhat, cerita, tempat mengadu apapun cerita apapun sudah kayak saudara.
- ✓ Teruntuk danti yang selalu setia mendengar ceritaku apapun itu sama sama berjuang mau di repotin ngerjain skripsi saling sharing walaupun beda kampus, selalu ngasi semangat, memberi masukan yang positif, dan sabar.
- ✓ Teruntuk diah yang sabar banget laptopnya aku pinjem terus buat ngerjain skripsi yang mau di repotin, temen sharing ngerjain skripsi karna jurusannya sama Cuma beda kampus.
- ✓ Teruntuk bubuhan bontang tercinta, anggi temen yang selalu nemenin kalo ngambil data selalu sabar, baim tempat aku cerita apapun soal perkuliahan apa lagi selama proses ngerjai skripsi terimakasih banyak sudah mau mendengarkan

- ✓ Untuk sahabat-sahabatku yang tak dapat kutuliskan satu persatu. Dengan mereka kuberjuang dalam menimba ilmu bersama-sama di manajemen uin Malang 2015.



MOTTO

Succes is not final. Failure is not fatal.

It is the courage to start that counts.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim”**.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ayah, Ibu, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan secara moril dan spiritual
7. Bapak Syaid Mohammad Hanafiah selaku Pimpinan PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim
8. Seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Teman-teman manajemen 2015 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, Mei 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 Pelatihan.....	20
2.2.1.1 Pengertian Pelatihan	20
2.2.1.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan	21
2.2.1.3 Komponen-komponen Pelatihan.....	25
2.2.1.4 Metode Pelatihan	25
2.2.1.5 Manfaat Pelatihan	28
2.2.1.6 Evaluasi Pelatihan.....	30
2.2.2 Kinerja Karyawan	31
2.2.2.1 Pengertian Kinerja	31
2.2.2.2 Penilaian Kinerja	32
2.2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja	34
2.2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja	34
2.2.3 Motivasi Kerja	36
2.2.3.1 Pengertian Motivasi	36
2.2.3.2 Faktor-faktor Motivasi	37
2.2.3.3 Teori-teori Motivasi	41
2.2.3.4 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai	45
2.2.3.5 Teknik Motivasi Kerja Pegawai	46
2.2.4 Kajian Islam	47
2.2.4.1 Pelatihan dalam Perspektif Islam.....	47

2.2.4.2 Motivasi dalam Perspektif islam.....	49
2.2.4.3 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam	50
2.3 Hubungan Antarvariabel	53
2.3.1 Hubungan Antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan	53
2.3.2 Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan	53
2.3.3 Hubungan Antara Pelatihan dengan Motivasi	54
2.4 Kerangka Konseptual	56
2.5 Hipotesis Penelitian	57

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	58
3.2 Lokasi Penelitian	58
3.3 Populasi dan Sampel	59
3.3.1 Populasi	59
3.3.2 Sampel	59
3.3.3 Teknik Pengambilan sampel	60
3.4 Data dan Sumber Data	61
3.5 Teknik Pengumpulan Data	62
3.6 Defisi Operasional Variabel	62
3.7 Skala Pengukuran	65
3.8 Analisis Instrumen Data	66
3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	66
3.8.2 Uji Asumsi Klasik	67
3.9 Analisis Jalur	68
3.9.1 Metode Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	68
3.10 Uji Sobel.....	70

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	72
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	72
4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	72
4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	74
4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	75
4.1.1.4 Waktu Kerja.....	76
4.1.1.5 Jumlah Karyawan	76
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	77
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	80
4.1.3.1 Variabel Pelatihan.....	81
4.1.3.2 Variabel Motivasi	84
4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan	88
4.1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	94
4.1.5 Uji Asumsi Klasik	98
4.1.5.1 Uji Normalitas	98
4.1.5.2 Uji Linearitas	98
4.1.6 Hasil Analisis Jalur	99
4.1.7 Pengaruh Langsung.....	103

4.1.8	Pengaruh Tidak Langsung.....	104
4.1.9	Uji Sobel.....	104
4.2	Pembahasan	106
4.2.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	106
4.2.1.1	Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	106
4.2.1.2	Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	108
4.2.1.3	Pengaruh Motivasi Sebagai Pemediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	111
4.2.2	Keterbatasan Penelitian	114
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran	115

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	63
Tabel 4.1 Jam Kerja dan Jam Istirahat Karyawan.....	76
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja	78
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	79
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status	79
Tabel 4.7 Kriteria Interpretasi Skor	80
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Pelatihan.....	81
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Motivasi	84
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	89
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	95
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	97
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas	98
Tabel 4.14 Hasil Uji Linearitas	99
Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi	100
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	102
Tabel 4.17 Hasil Uji Mediasi Antar Variabel	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis	56
Gambar 4.1 Model Analisis Jalur Pengaruh Langsung.....	103
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung	104
Gambar 4.3 Model Mediator.....	105



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Uji Validitas
- Lampiran 2 Uji Reliabilitas
- Lampiran 3 Uji Normalitas
- Lampiran 4 Uji Linearitas
- Lampiran 5 Uji Jalur Path
- Lampiran 6 Uji Sobel
- Lampiran 7 Kuesioner
- Lampiran 8 Struktur Organisasi
- Lampiran 9 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 10 Bukti Konsultasi
- Lampiran 11 Biodata Peneliti
- Lampiran 12 Surat Keterangan Bebas Plagiasi



ABSTRAK

Miftahu Rahmah Kamim Putri. 2019. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim”.

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati S.Sos., M.Si

Kata Kunci : Pelatihan, Motivasi, Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu Instansi/organisasi tidak saja ditentukan oleh modal dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tersedianya sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam mencurahkan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena karyawan memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan dengan variabel motivasi sebagai variabel intervening, kemudian untuk mengetahui variabel motivasi sebagai pemediasi dari variabel pelatihan terhadap variabel kinerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 86 responden dengan menggunakan rumus proposi *Slovin* dan dengan analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji linearitas, uji *Path Analysis* dan uji *sobel (Sobel Test)*.

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan, variabel *independent* pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel *dependent* kinerja karyawan melalui variabel motivasi, variabel motivasi memediasi variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan.

ABSTRACT

Miftahu Rahmah Kamim Putri. 2019. THESIS. Title: "The Effect of Training on Employee Performance with Motivation as Intervening Variables at PT. Regional Development Bank of Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Bontang Kaltim Branch Office ".

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati S.Sos., M.Sc.

Keywords : Training, Motivation, Employee Performance

The success of an agency / organization is not only determined by the capital and facilities it has, but also the availability of reliable human resources. Human resources are the most important resource in devoting their energy, talent, creativity and effort to the organization. Therefore, employees are one of the determinants of success in an organization because employees make the biggest contribution compared to other factors. The purpose of this study was to determine the direct and indirect effects of training variables on employee performance variables with motivational variables as intervening variables, then to find out the motivation variable as mediating the training variables on the performance variables at Kaltim Kaltara Regional Development Bank (Persero) Tbk Bontang Kaltim Branch Office.

This research was conducted at PT. Kaltim Kaltara Regional Development Bank (Persero) Tbk Bontang Kaltim Branch Office. This study uses a type of quantitative research. The samples taken were 86 respondents using the Slovin proposition formula and by analyzing the data in the form of validity test, reliability test, normality test, linearity test, Path Analysis test and sobel test.

The results of this study indicate that training variables directly influence employee performance variables, independent training variables have an indirect effect on the dependent variable of employee performance through motivation variables, the motivation variable mediates training variables on employee performance variables.

المستخلص

مفتاح الرحمة حميم فوتري. 2019. بحث جامعي. العنوان: "تأثير التدريب إلى عمل العملاء بالتشجيع كالمتغير المتدخل في شركة بنك لبناء الدائرة كالتيم كلتارا فرع بونتانق كاليمانتان الشرقية".

المشرفة: دكتورة فيفين مهاراني إيكوواتي، الماجستير
الكلمات الأساسية: التدريب، التشجيع، عمل العملاء

ليس نجاح المنظمة بمجرد رأس المال والمرافق الموجود، لكن بتوفر الموارد البشرية الناضجة. فهذا المورد هو أهم العناصر في بذل الجهود، الكفاءة، والابتكار نحو المنظمة. فلذلك، يكون الإنسان عاملا معينا لنجاح المنظمة لأنهم يأتون بالمساعدة الكبرى بالنسبة إلى العوامل الأخرى. يهدف هذا البحث إلى معرفة التأثير المباشر وغير المباشر من متغير التدريب إلى متغير عمل العملاء بالتشجيع كالمتغير المتدخل، ثم كون متغير التشجيع كالموسط بين متغير إلى عمل العملاء في شركة بنك لبناء الدائرة كالتيم كلتارا فرع بونتانق كاليمانتان الشرقية. أقيم هذا لبحث في شركة بنك لبناء الدائرة كالتيم كلتارا فرع بونتانق كاليمانتان الشرقية. هذا البحث يعتبر بحثا كميًا بعدد العينات المأخوذة هي 86 مستجيبًا باستخدام رمز سبوفين بتحليل البيانات المكون من اختبار مدة الصلاحية، اختبار الموثوقية، اختبار الاستواء، اختبار تحليل المسار، واختبار سوبيل. فنتائج البحث تدل على أن متغير التدريب لم يؤثر بشكل مباشر نحو متغير عمل العملاء، ويؤثر التدريب كالمتغير المستقل إلى عمل العملاء كالمتغير المقيد عبر متغير التشجيع، ويوسط متغير التشجيع بين متغير التدريب إلى متغير عمل العملاء.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

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

Sering kali sebuah perusahaan/instansi memiliki hambatan dalam hal tersebut, ketidak tanggapan sebuah instansi dalam hal pengembangan dan pelatihan karyawan menimbulkan dampak yang cukup signifikan. Hal tersebut dapat menghambat kinerja sehingga tidak maksimal. Untuk menindak lanjuti fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari instansi sebagai upaya agar kemampuan yang dimiliki karyawan tidak statis, akan tetapi dapat berkembang secara dinamis. Salah satunya dengan cara adanya pelatihan karyawan. Hal tersebut sebagai bentuk upaya instansi untuk menjaga stabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan global dalam bidang industri saat ini, sehingga instansi dapat terus berkembang.

Pelatihan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan dan performansi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara (2003:50) mengemukakan bahwa “pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistimatis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”. Dari definisi pelatihan menurut Sikula dalam buku Mangkunegara (2009:44), dapat dibuat beberapa indikator-indikator penelitian, yaitu: Keterampilan, Pengetahuan, Instruktur, Materi/bahan dan metode pelatihan.

Selain itu salah satu penyebab turunnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu dikarenakan adanya ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan, dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia kerja yang semakin kompetitif. Banyak

pihak yang berpendapat bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kemampuan karyawan adalah kurangnya perhatian instansi/organisasi dalam memberikan program pelatihan yang sesuai bagi karyawannya.

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

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

Kemudian kemampuan seorang manajer dalam hal memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan karyawan akan menentukan keefektifan kinerja seorang manajer. Rivai (2009) menyatakan bahwa 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. Menurut Maslow dalam buku Rivai (2009:840) terdapat beberapa indikator, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan penghargaan, kebutuhan berkelompok, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Setiap individu memiliki potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari (dilatih). Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku itu disebut *ability* (kemampuan). Sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

(Mangkuprawira 2009: 220), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2007: 9), bahwa karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kasim,dkk (2016) meneliti tentang “*Relationship of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015*” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua pada tahun 2015. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi Cross-sectional. Hasilnya

menunjukkan bahwa dari empat variabel independen kepemimpinan, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua sementara variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motlokoa,dkk (2018) meneliti tentang “ *The Impact of Training on Employees’ Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho*” penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam sector perbankan di Lesotho.

Dalam jurnal penelitian Shahzadi, dkk (2014) meneliti tentang “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*”. Dalam penelitian ini dikumpulkan 160 guru dari pemerintahan dan swasta untuk mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan empat variabel sebagai motivasi, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi sedangkan efektivitas pelatihan karyawan dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi. Hal ini terlihat dari respon mereka, mereka yang diberi pelatihan tetapi tidak diterapkan dalam mengajar sehari-hari mereka, karena mereka menganggap itu tidak efektif. Mereka tidak puas dengan pelatihan yang diberikan kepada mereka, dan ini mempengaruhi motivasi mereka untuk mengajar.

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

Khan, dkk. (2015) tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan dan motivasi di pengembangan bisnis di sektor perbankan yang persaingannya semakin kompetitif dan lingkungan bisnis yang menuntut untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih baik dan terus bervariasi dalam teknologi informasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh signifikan terhadap pengembangan bisnis dan dua lainnya yaitu variabel motivasi kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap perkembangan bisnis.

Bank Pembangunan Daerah atau bisa disebut dengan Bank BPD adalah sebuah instansi di pemerintahan khususnya pemerintah daerah (provinsi) sebagai aparatur negeri sipil. Bank Pembangunan Daerah adalah bank umum yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pemerintah provinsi di berbagai daerah. Contohnya Bank Kaltim Kaltara dimana kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pemerintah provinsi Kalimantan timur. Bank pembangunan daerah bukanlah satu kategori atau jenis bank tersendiri, tetapi masuk dalam kategori bank umum.

Disebut sebagai bank pembangunan daerah karena memang bank pembangunan daerah ditujukan sebagai mitra kerja pemerintah provinsi untuk turut mendukung program kerja pemerintah provinsi yang membutuhkan layanan jasa keuangan dan perbankan. Realisasi total aset PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Bank Kaltimtara) tumbuh 13,80% dibandingkan tahun 2017 lalu. Berdasarkan data kinerja per 31 Desember 2018, jumlah aset yang berhasil dibukukan oleh Bank Kaltimtara mencapai Rp25,75 triliun atau lebih tinggi sebesar Rp3,12 triliun dari yang direalisasikan pada akhir tahun 2017 yaitu sebesar Rp22,63 triliun. (<https://bankaltimtara.co.id/>)

Bank pembangunan daerah memiliki berbagai produk dan layanan untuk berbagai segmen masyarakat dan dunia usaha. Produk dana pihak ketiga terdiri dari tabungan, giro dan deposito. Sedangkan untuk produk kredit dan pembiayaannya beragam, mulai dari segmen konsumtif seperti kredit tanpa agunan dan perumahan, serta segmen produktif seperti modal usaha dan investasi. Secara umum BPD tidak kalah dengan bank umum lainnya. (<https://bankaltimtara.co.id/>)

Dan juga dari sisi teknologi informasi, banyak BPD yang sudah memiliki produk-produk perbankan berbasis teknologi informasi seperti m-banking dan internet banking. Ada juga BPD yang memiliki produk smartcard yang berfungsi sebagai uang elektornik. Ada juga BPD yang sudah memiliki layanan cash management system. Ada juga BPD yang sudah menerbitkan kartu kredit walaupun masih sebatas co branding dengan bank yang sudah menerbitkan kartu

kredit. BPD sudah mulai dan akan terus melakukan upaya yang maksimal dalam mengejar ketinggalan dari sisi inovasi dan layanan.

Perusahaan perbankan merupakan perusahaan jasa yang sangat kompetitif. Untuk dapat unggul dalam persaingan diperlukan keunggulan Sumber Daya Manusia dari masing-masing perusahaan. Kebutuhan masyarakat akan pelayanan prima di bidang ini mengharuskan setiap perusahaan mengembangkan segala aspek penggerak bisnisnya terutama pelatihan terhadap kinerja karyawan. Apa bila seorang nasabah kurang puas dengan layanan di satu bank, maka ia akan memilih bank yang lain. Penyebab utama bisa dikarenakan petugas teller atau customer service yang kurang dalam memberikan pelayanan. Maka dari itu seberapa besar pengaruh dan kontribusi pelatihan tersebut mampu memberikan motivasi dalam merangsang kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim. Hal ini sangat menarik untuk diteliti terutama di era globalisasi banyaknya ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan, dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia kerja yang semakin kompetitif.

Hal tersebut yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim”.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah Pelatihan berpengaruh secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim ?
2. Apakah pelatihan berpengaruh secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim?
3. Apakah Motivasi sebagai pemediasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim.
2. Untuk mengetahui apakah Pelatihan berpengaruh secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim.

3. Untuk mengetahui apakah motivasi sebagai pemediasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim dan Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis untuk membuktikan teori-teori yang mengenai pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan didalam dunia kerja yang penulis dapatkan pada saat perkuliahan.
2. Bagi PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara untuk dapat digunakan didalam menetapkan kebijakan sistem pelatihan karyawan.
3. Bagi pihak lain sebagai bahan acuan, khususnya mengenai pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Asim (2013) Meneliti tentang *“Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan”*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dan mediasi dari pelatihan yang dibutuhkan di Universitas Pakistan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil 118 responden dari Universitas Pakistan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan pelatihan berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan membantu untuk menyelidiki kinerja keseluruhan karyawan, karena organisasi mengevaluasi karyawan melalui proses pelatihan.

Shahzadi, dkk (2014) meneliti tentang *“Impact of Employee Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China”* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa faktor yang mempengaruhi motivasi dan mengetahui sejauh mana motivasi mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini dikumpulkan 160 guru dari pemerintah dan swasta untuk mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan empat variabel sebagai motivasi, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara

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

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

Subari dan Riady (2015) meneliti tentang *“Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications”* Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk memeriksa faktor apa yang mempengaruhi PDAM di Jawa Timur dalam performa rendah dibandingkan dengan provinsi lain. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM di Jawa Timur. Dalam penelitian ini, pelatihan karyawan, kompetensi individu

karyawan, dan motivasi untuk karyawan berprestasi berfungsi sebagai variabel prediktor terhadap kinerja karyawan PDAM dengan memasukkan komunikasi internal PDAM sebagai variabel moderator. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil populasi karyawan dengan sampel 197 karyawan yang tersebar di 12 PDAM di Jawa Timur. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan PDAM di daerah penelitian dapat dijelaskan oleh varian dari pelatihan, kompetensi dan motivasi berprestasi dengan 82%. Pelatihan dan kompetensi individu berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja.

Bao dan Nizam (2015) meneliti tentang *“The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China”* Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan untuk mengukur dampak dari motivasi adalah pelatihan dan pengembangan, reward dan pengakuan dan pendelegasian wewenang, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 100 karyawan dari perusahaan manufaktur elektronik di China dan menggunakan teknik probability sampling random sederhana. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, hasil juga menunjukkan penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan begitu pula dengan pendelegasian wewenang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dari penelitian ini

jelas menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan yang berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

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

Motlokoa,dkk (2018) meneliti tentang “*The Impact of Training on Employees’ Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho*” penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam sector perbankan di Lesotho. Oleh karena itu, sektor perbankan di Lesotho harus secara teratur mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan karyawan berdasarkan kesenjangan keterampilan yang diidentifikasi untuk mempertajam keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi lingkungan kerja yang

terus berubah dan kondisi yang tidak pasti dan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah di utarakan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya sebgiaan besar pelatihan memiliki peran dan pengaruh penting terhadap motivasi yang mampu memberikan gambaran jika organisasi ingin memiliki kinerja yang lebih baik maka pemberian pelatihan kepada karyawan harus desain dengan baik. Dan implementasi harus direncanakan dan sistematis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Masood Asim	2013	<i>“Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan”</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan dan mediasi dari pelatihan yang dibutuhkan di Universitas Pakistan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan pelatihan adalah faktor lain untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan membantu untuk menyelidiki kinerja keseluruhan karyawan, karena organisasi mengevaluasi karyawan melalui proses pelatihan.

2.	Irum Shahzadi, dkk	2014	<i>“Impact of Employee Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China”</i>	Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan empat variabel sebagai motivasi, kinerja karyawan, imbalan intrinsik dan efektivitas pelatihan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik berpengaruh signifikan.
3.	David Ackah	2014	<i>“The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana”</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak dari motivasi terhadap kinerja karyawan di industry manufaktur di Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, karyawan yang termotivasi merasa lebih puas dalam pekerjaannya dan cenderung tidak ingin meninggalkan perusahaannya.
4.	Connie Bao dan Dr. Ismail Nizam	2015	<i>“The Impact of Motivation on Employee Performance in The Electronics”</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah rangka untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja

			<i>Industry in China”</i>	karyawan. Variabel independen yang digunakan untuk mengukur dampak dari motivasi adalah pelatihan dan pendelegasian wewenang, sedangkan variable dependen adalah kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, hasil juga menunjukkan penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan begitu pula dengan pendelegasian wewenang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Subari dan Hanes Riady	2015	<i>“Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communication”</i>	Penelitian ini dilakukan untuk memeriksa faktor apa yang mempengaruhi PDAM di Jawa Timur dalam performa rendah dibandingkan dengan provinsi lain, dengan memeriksa sejumlah faktor seperti pelatihan karyawan, kompetensi individu karyawan, dan motivasi dengan memasukkan komunikasi internal PDAM sebagai variabel moderator. Penelitian

				<p>ini dilakukan dengan mengambil sampel 197 karyawan yang tersebar di 12 PDAM di Jawa Timur. Hasilnya menunjukkan bahwa Kinerja PDAM Karyawan di daerah penelitian dapat dijelaskan oleh varian dari pelatihan, kompetensi dan motivasi berprestasi dengan 82%. Pelatihan dan kompetensi individu berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja.</p>
6.	Dhesty Kasim, dkk	2015	<i>“relationship of Work Discipline, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015”</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua pada tahun 2015. Hasilnya menunjukkan bahwa dari empat variabel independen kepemimpinan, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua sementara variabel pelatihan tidak</p>

				memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
7.	Motlokoa, dkk	2018	<i>“The Impact of Training on Employees’ Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho”</i>	Temuan penelitian umumnya mengungkapkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam sektor perbankan di Lesotho. Karena itu, sektor perbankan di Lesotho harus teratur mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan karyawan berdasarkan kesenjangan keterampilan yang diidentifikasi untuk mempertajam karyawan ,keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi lingkungan kerja yang terus berubah dan kondisi yang tidak menentu dan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Sumber: Data diolah peneliti, 2019

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pelatihan

2.2.1.1 Pengertian Pelatihan

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

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

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

Sedangkan pengertian pelatihan menurut Sikula dalam Mangkunegara (2005: 44) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan

prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non *manajerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan yang cukup afektif, hendaknya mencakup tiga hal penting yaitu (Sitohang, 2007: 157):

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

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

2.2.1.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan

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

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

Dale juga berpendapat *dalam* penelitian Akhir (2008), keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang

digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing.

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

1. Keterampilan Menjalankan Tugas

Pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar para karyawan sebagai bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:

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

ditangani di lapangan.

2. Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah salah satu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas dilapangan yang

ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
- b. Memberikan kesempatan untuk berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja yang lebih baik.
- d. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

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

Ciri pegawai yang memiliki kemampuan sebagai berikut : (Ridwan, *dalam* penelitian Akhir, 2008)

1. Kelincahan mental berpikir dari segala arah

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

2. Fleksibilitas konsep

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

3. Orisinalitas

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

4. Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas

Orang yang kreatif dna mampu, itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperkaya dan memperluas cakrawala berpikir.

5. Orang yang kreatif mengatur rasa ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis.

6. Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.

7. Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.

8. Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.

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

2.2.1.3 Komponen-komponen Pelatihan

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

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

2.2.1.4 Metode Pelatihan

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

A. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

on the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang

sesungguhnya. *On the job training*, meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan understudy atau coacing.

1. Program magang

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

2. Rotasi pekerjaan

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

3. *Understudy* atau *coacing*

Understudy atau *coacing* yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktis langsung dengan orang yang sudah berpengalaman.

a. *Off the job training*

Pelatihan dan pengembanya dilakukan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu regular mereka.

1. Training intruksi pekerjaan

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

2. Pembelajaran terprogram (*programmed learning*)

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

3. *Verstibule training*

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

4. Studi kasus

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

5. *Management games*

Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok dimana masing-masing kelompok bersaing dalam situasi pasar.

6. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengemangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat oranglain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat

memperspeksi dan mengevaluasi serta memberikan saran-saran, menerima atau menolak pendapat atau usul-usul orang lain.

7. Permainan peran/*role playing*

Petatar memainkan peran tertentu dimana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut mengenai permasalahannya yang ada.

Teknik ini dapat digunakan untuk mengubah sikap petatar.

8. Pengejaran melalui computer

Menggunakan computer untuk memudahkan training dimana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan seseorang dalam menyelesaikan suatu masalah.

2.2.1.5 Manfaat Pelatihan

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

A. Manfaat untuk perusahaan

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

B. Manfaat untuk individual

- a. Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
- b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
- c. Mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi.
- d. Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih.
- e. Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar.
- f. Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan juga keterampilan menulis.
- g. Membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.

C. Manfaat untuk perusahaan, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan

- a. Memperbaiki komunikasi anatar kelompok dan individual.
- b. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi.
- c. Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.

2.2.1.6 Evaluasi Pelatihan

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

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

Evaluasi pelatihan dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

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

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

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

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

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

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

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *perform*, yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminology yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*, *performance rating*, *performance assessment*, *employe*

evaluation, rating, efficiency rating, service rating) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

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

Menurut Mangkuprawira (2009:220), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan meyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah entrinnya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil dari sesuatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Sedangkan Handoko (2000:50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerj akaryawan.

Beberapa definisi kinerja di atas disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian hasil ekerja dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dan tidak bertentangan denga moral atau etika, selain hasil kerja kinerja juga merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Penilaian Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan output atau hasil yang telah dicapai. Menurut Simamora *dalam* Supriyanto (2013:177) Penilaian

Kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dan dengan demikian, pada rentang beberapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut.

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

- a. Kuantitas kerja, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- b. Kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawabnya.
- d. Pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan dan kritikan terhadap organisasi.
- e. Keputusan yang diambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- f. Perencanaan kerja, yaitu adanya perasn serta karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja.
- g. Organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan baik secara kelompok maupun individu.

2.2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

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

1) Diskriminasi

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

2) Penghargaan

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

3) Pengembangan

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

4) Komunikasi

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

2.2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

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

a. Perbaikan Kinerja

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

b. Penyesuaian Kompensasi

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

c. Keputusan Penempatan

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

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

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

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

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

f. Defisiensi Proses Penempatan Staf

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

g. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mndindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari system manajemen personal. Hal

demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

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

i. Kesempatan Kerja yang Sama

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

j. Tantangan-tantangan Eksternal

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

k. Umpan Balik pada SDM

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

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi

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

diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Menurut Handoko (2009:251) menyatakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia.

Motivasi dapat diartikan atau didefinisikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing. Salah satu penggunaan istilah dan konsep motivasi adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan. Setiap orang dan organisasi ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatannya (Riniwati, 2016: 193).

Menurut Mursi (1997: 91) istilah motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan internal individu yang melahirkan kekuatan, kegairahan, dan dinamika serta mengarahkan tingkah laku pada tujuan. Dalam pengertian lain, motivasi merupakan istilah yang dipergunakan untuk menunjuk sejumlah dorongan, keinginan, kebutuhan, dan kekuatan.

Maskowits *dalam* Hasibuan (2005: 96) menjelaskan bahwasanya motivasi sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.

2.2.3.2 Faktor-faktor Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern.

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai.
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan,

termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua, cukup dalam satu perusahaan saja dan tidak usah sering kali pindah.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi

semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

2.2.3.3 Teori-teori Motivasi

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

1. Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow

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

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

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

Apabila seseorang karyawan dapat memenuhi kelima tingkatan kebutuhannya secara serentak dan harmonis melalui imbalan kerja yang diperoleh dari organisasi tempat dia mengabdikan, maka dapat diperkirakan akan sangat memotivasi orang bekerja giat sesuai dengan keinginan kita, sebaiknya kita memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sesuai dengan harapannya.

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

2. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

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

a. Kondisi pertama adalah faktor motivator

Faktor-faktor motivator yaitu:

1. Keberhasilan pelaksanaan kerja
2. Pengakuan (*recognition*)
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung jawab
5. Pengembangan (*advancement*)
6. Kondisi kedua adalah *hygiene*

b. Faktor – faktor *hygiene* yang justru menumbulkan rasa tidak puas pada pekerja yaitu:

1. Kebijakan administrasi perusahaan
2. Supervise yang sangat ketat
3. Hubungan antar pribadi
4. Kondisi kerja
5. Gaji dan upah

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

3. Teori prestasi (*achievement*) dari David Mc. Cheleland

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

- a. Mereka sudah terbiasa menentukan tujuan yang dapat dicapai secara tepat dan akurat.
- b. Mereka menyenangi pekerjaan dan sangat berkepentingan atas keberhasilan.
- c. Lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberi gambaran tentang keadaan pekerjaannya.

- d. Tidak cepat merasa puas atas pendapatnya yang sudah cukup besar, akan tetapi selalu brupaya untuk lebih bertumbuh dan berkembang lagi.

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

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

4. Teori Diskrepansi

Teori diskrepansi menjelaskan bahwa keadilan ditentukan oleh adanya keseimbangan antara apa yang diterima secara nyata dengan apa yang seharusnya diharapkan dapat diterima. Bila reward yang di harapkan sama dengan yang diterima secara nyata, maka dia akan merasa puas dengan pekerjaan itu. Dan juga keseimbangan reward berguna sebagai alat motivasi.

5. Teori Keadilan

Teori keadilan ini memperhitungkan rasio antara pengorbanan (*input*) yang dikeluarkan dengan pendapatan (*outcome*) yang diterima dan dibandingkan juga dengan yang diterima orang dari organisasi lain yang sejenis dengan

jumlahnya relative sama dengan yang diterima oleh pekerja, maka siste *reward* yang ada telah dianggap adil dan merasa cukup puas. Sebaliknya jika rasio itu terlalu besar untuk keuntungan organisasi maka sistem reward yang berlaku itu tidak adil dan pekerja merasa tidak puas, sehingga besar kemungkinan mengurangi intensitas motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

6. Teori Harapan dari Victor H. Vroom

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

2.2.3.4 Prinsip-prinsip dalam Motivasi kerja Pegawai

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

1. Prinsip partisipasi

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

2. Prinsip komunikasi

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

3. Prinsip mengakui andil bawahan

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

4. Prinsip pendelegasian wewenang

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

5. Prinsip memberi perhatian

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

2.2.3.5 Teknik Motivasi Kerja Pegawai

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

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

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

2. Teknik komunikasi persuasive

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

A= *Attention* (Perhatian)

I= *Interest* (Minat)

D= *Desire* (Hasrat)

D= *Decision* (Keputusan)

A= *Action* (Aksi/tindakan)

S= *Satisfaction* (Keputusan)

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

2.2.4 Kajian Islami

2.2.4.1 Pelatihan dalam Perspektif Islam

Dalam khazanah pengetahuan islam, secara formal tidak ditemukan secara pasti pola pelatihan di zaman Rasulullah. Dalam sejarah islam, sejak zaman jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman islam perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan

tradisi pelatihan dalam islam datang, Rasulullah membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya.

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

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

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

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

Sinn (*dalam Meldona,2009:261*) Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar panutan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah swt memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia maupun agama. Sehingga ia akan mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

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

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

2.2.4.2 Motivasi dalam Perspektif Islam

Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرَ اللَّهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا
بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذْ أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ
دُونِهِ مِنْ وَّالٍ

Artinya: 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 tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS Ar-Ra'd:11).

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

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

2.2.4.3 Kinerja Karyawan dalam Perpektif Islam

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

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

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

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

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: *الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ، إِحْرَصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ: لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ: قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ، فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحَ عَمَلِ الشَّيْطَانِ*

Diriwayatkan dari Abu Hurairah r.a., *berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda: “Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi*

manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah. Kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: “Kalu aku berbuat begini, pasti begini dan begitu,” tetapi katakanlah: “Allah swt telah menentukan dan menghendaki aku,” Berandai-andai itu perbuatan setan”.

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

a. Memperkuat keimanan

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

b. Menggali kemampuan (*Ability*)

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

c. Memperbanyak perbuatan yang bermanfaat

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

2.3 Hubungan antarvariabel

2.3.1 Hubungan Antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ditinjau dari hubungan dan pengaruh yang signifikan antar variabel pelatihan terhadap kinerja. Hubungan dan pengaruh ini dijelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran dan mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk memperoleh keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang. Rivai (2005:226), Menurut Erma Safitri *dalam* jurnalnya yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" menyimpulkan bahwa variabel pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005:9) Kinerja (Prestasi Kerja) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu pelatihan juga berperan penting dalam peningkatan kemampuan secara kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik dan maksimal.

2.3.2 Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Pemberian motivasi yang tepat akan sangat membantu dalam berlangsungnya kerja karyawan dan hasil yang dicapai. Motivasi didefinisikan

oleh Stanford *dalam* Mangkunegara, (2005:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Menurut Mangkuprawira (2009:220), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Pemberian motivasi pada pegawai akan meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja, sehingga dapat mencapai hasil karyawan akan sangat membantu dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi karyawan sehingga akan lebih bersemangat dan peyara diri untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Dengan motivasi yang meningkat akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut penelitian oleh Slamet Riyadi (2011) menyimpulkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian Dhesty Kasim, dkk (2016) menghasilkan kesimpulan bahwa dari empat variable independen kepemimpinan, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang terhadap kinerja karyawan di rumah sakit Abepura Jayapura Papua sementara variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Antara Pelatihan dengan Motivasi

Menurut Nawawi (2005:208) menyatakan bahwa pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara

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

Penelitian Bao dan Nizam (2015) tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Variable independen yang digunakan untuk mengukur dampak dari motivasi adalah pelatihan dan oengembangan, reward dan pengakuan dan pendelegasian wewenang, sedangkan variable dependen adalah kinerja karyawan. Menghasilkan kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, hasil juga menunjukkan penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan begitu pula dengan pendelegasian wewenang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dari penelitian ini jelas menunjukkan bahwa motivasi merupakan factor penting dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan yang berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

2.4 Kerangka Konseptual

1. Pelatihan

Menurut Rae *dalam* Sofyandi (2008:113) pelatihan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Adapun indikator-indikator yang digunakan sebagai landasan kerangka pikir yang meliputi materi pelatihan, metode pelatihan, instruksi atau pelatihan, dan fasilitas pelatihan.

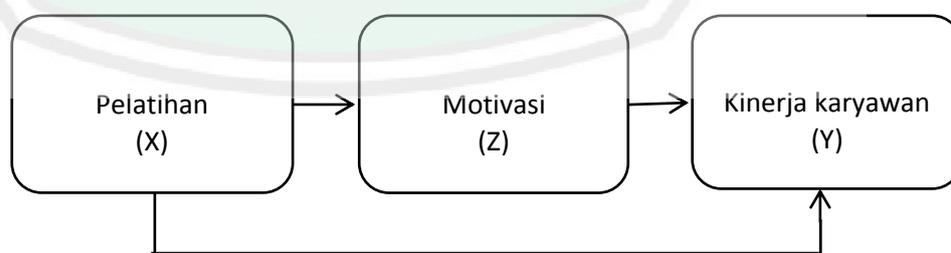
2. Motivasi

Menurut Vroom (2010), motivasi ialah sebuah akibat dari suatu hasil yang ingin diraih atau dicapai oleh seseorang dan sebuah perkiraan bahwa apa yang dilakukan akan mengarah pada hasil yang diinginkan.

3. Kinerja

Menurut Rivai (2004:309) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Gambar 2.1
Model Hipotesis



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2019

Dapat diambil kesimpulan dari model hipotesis diatas bahwa pengaruh pelatihan yang meliputi materi pelatihan, metode pelatihan, pelatihan (instruktur),

sarana pelatihan dan evaluasi pelatihan yang kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri yang terjadi didalam perusahaan. Selanjutnya motivasi mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja karyawan yang meliputi kualitas, kuantitas, ketetapan waktu dan kemandirian pada pekerjaan.

2.5 Hipotesis Penelitian

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

- (H1) Pelatihan (X) Berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada BPD Kaltim Kaltara Kantor Cabang Bontang Kaltim
- (H2) Pelatihan (X) Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) pada BPD Kaltim Kaltara Kantor Cabang Bontang Kaltim.
- (H3) Motivasi (Z) Memediasi Pengaruh Pelatihan (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada BPD Kaltim Kaltara Kantor Cabang Bontang Kaltim.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

- Menyusun permasalahan
- Menentukan Alternatif Tindakan
- Mengembangkan Hipotesis
- Mengembangkan Variabel Penelitian
- Memperoleh Gambaran yang jelas mengenai permasalahan
- Menentukan prioritas untuk penelitian lebih lanjut.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BPD Kaltim Kaltara Kantor Cabang Bontang, yang berlokasi di JL. MT. Haryono No. 14, Bontang Utara, dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui dampak pelatihan dan motivasi di BPD Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

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

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

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

Pada penelitian ini populasinya adalah karyawan BPD Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim yang lebih sering bekerja di dalam lingkungan perusahaan dibandingkan di luar lingkungan perusahaan, karena untuk mempermudah penelitian dalam menyebarkan kuisioner.

Dalam suatu survey tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam suatu populasi karena memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPD Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim yang berjumlah 110 orang.

3.3.2 Sampel

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

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

Dalam penelitian ini menjadi sampel adalah karyawan BPD Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim, dengan jumlah sampel sejumlah 86 orang.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

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

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

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Jumlah Populasi

d : Presisi

Jumlah karyawan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim berjumlah 110 karyawan dan akan diambil sampel untuk melakukan penelitian. Batas ketelitian yang diinginkan yaitu 5%. Dengan menggunakan rumus slovin untuk menentukan sampel, yaitu:

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

$$n = \frac{110}{110 \cdot (0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{110}{110 \cdot 0,0025 + 1}$$

$$n = \frac{110}{1,275}$$

$$n = 86$$

Dari hasil penghitungan pengambilan sampel menurut metode slovin, peneliti akan mengambil sampel yang dibutuhkan sejumlah 86 karyawan.

3.4 Data dan Jenis Data

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

Maholtra *dalam* Supriyanto dan Maharani (2013:51) mendefinisikan data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Dalam data primer yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara kantor Cabang Bontang Kaltim.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

- a. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirim dan diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengiriman kuesioner bisa dilakukan dengan cara individu (bertemu langsung dengan responden), dikirim via pos atau email (Supriyanto dan Maharani 2013:56).
- b. Wawancara adalah melalui Tanya jawab dengan pihak terkait, khususnya BPD Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang Kaltim yang meliputi lokasi, jumlah karyawan dan data yang lainnya dengan tujuan memperoleh tambahan informasi lain.

3.6 Definisi Operasional Variabel

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

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

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan (X)	Keterampilan (X1)	Keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1) Keterampilan berinovasi (X1.2)	Menurut Riduwan (dalam peneliti Akhir,2008)
	Kemampuan (X2)	Kemampuan untuk terbuka dan menerima informasi (X2.1) Kemampuan untuk melihat masalah dalam pekerjaan dari berbagai arah (X2.2) Kemampuan untuk mengeluarkan ide (X2.3) Matang dan konseptual dalam pekerjaan (X2.4)	
Motivasi (Z)	Kebutuhan fisiologis (Z1)	Besarnya gaji yang diterima (Z1.1) Kondisi di tempat kerja (Z1.2)	Teori Maslow (dalam peneliti Sihotang, 2007:247-251)
	Kebutuhan akan rasa aman (Z2)	perasaan tenang dengan kedudukan dalam unit kerja sekarang (Z2.1) jaminan asuransi kesehatan (Z2.2)	
	Kebutuhan ketergabungan dan cinta kasih (Z3)	Kesempatan berperan serta dalam kegiatan kepanitiaan (Z3.1) Kesempatan membina persahabatan (Z3.2)	
	Kebutuhan akan harga diri	Penilaian atasan terhadap prestasi kerja	

	(Z4)	(Z4.1) Apresiasi terhadap jabatan (Z4.2)	
	Kebutuhan aktualisasi diri (Z5)	Kesempatan mengembangkan karir (Z5.1) Kesempatan mengikuti pelatihan (Z5.2)	
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas kerja (Y1)	Kemampuan menyelesaikan tugas (Y1.1) Pelaksanaan kerja sesuai prosedur (Y1.2)	Menurut Swasto (dalam peneliti Supriyanto dan Maharani 2013:178)
	Kualitas Kerja (Y2)	Kualitas kerja karyawan lebih baik dari karyawan lain (Y2.1) Kerapian dalam bekerja. (Y2.2)	
	Pengetahuan (Y3)	Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan (Y3.1) Memiliki kreatifitas dalam bekerja.(Y3.2)	
	Pendapat atau pernyataan (Y4)	Memiliki kebebasan untuk memberikan pendapat atau pernyataan terhadap organisasi (Y4.1) Terbuka dalam menerima kritik dan saran. (Y4.2)	
	Keputusan yang diambil (Y5)	Memiliki keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan (Y5.1) Memiliki tanggung jawab penuh dalam	

		mengambil keputusan. (Y5.2)	
	Perencanaan kerja (Y6)	Memiliki peran serta dalam memberikan konsep dan rencana kerja (Y6.1) Memiliki Kreativitas dalam bekerja. (Y6.2)	
	Organisasi Kerja (Y7)	Memiliki spesialisasi tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan secara individu (Y7.1) Mampu bekerja dalam team. (Y7.2)	
Sumber : Data diolah peneliti, 2019			

3.7 Skala

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

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert.

Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu:

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

Dalam skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena social. Dengan skala likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk

menyusun item-item instrument yang dapat pernyataan dan pertanyaan (Sugiyono, 2008:86).

3.8 Analisis Instrumen Data

3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

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

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

keterangan:

n = banyaknya sampel

X = skor item X

Y = skor total item X

r = koefisien korelasi

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

2. Uji Reliabilitas

Arikunto (Supriyanto dan Maharani, 2013:49) menyatakan bahwa reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrument dapat

dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reabilitas ini menggunakan rumus *Alpha*

Cronbach:

$$r_{11} = [k - 1][1 - \Sigma \sigma b^2 : \sigma t^2]$$

Keterangan :

r = koefisien reabilitas

k = jumlah pertanyaan

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

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

1. Normalitas

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

2. Linieritas

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

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

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

3.9 Analisis Data (*Path Analysis*)

3.9.1 Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menjawab permasalahan pertama digunakan analisis dekriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Sedangkan untuk menjawab pertanyaan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2013:74). Model ini diolah dengan paket program computer, sub program SPSS, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan dalam kode (Sig. F) untuk Melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel variabel bebas terhadap variabel tergantungnya digunakan uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan dalam kode (Sig. T) (Supriyanto dan Maharani, 2013:233).

Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal, antar sejumlah variabel dan hirarki kedudukan msing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal,

baik langsung maupun tidak langsung (Hasan *dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013:233).

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

- 1) Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif
- 2) Hanya model rekursi yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya system casual satu arah. Sedangkan model mengandung casual resiprokal tidak dapat dilakukan dengan analisis path.
- 3) Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval
- 4) *Observed variabel* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliable)
- 5) Model yang dianalisis diidentifikasi dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
 - a. Penndugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*
 - b. Pemeriksaan validitas model
 - c. Terdapat dua indicator validitas model dalam analisis *path*, yaitu koefisien dterminasi dan *trimming theory*, yaitu:
 - Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang dijelaskan oleh model di ukur dengan:

$$R^2m = 1 - P_{e^1}^2 P_{e^2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dalam hal ini interprestasi terhadap R^2m sama dengan interprestasi koefisien determinasi R^2 pada analisis regresi.

- *Trimming Theory*

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

d. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

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

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

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

3.10 Uji Sobel (*Sobel Test*)

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

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

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

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

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

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

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara disingkat PT BPD Kaltim Kaltara dengan sebutan Bankaltimtara salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kalimantan Timur dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Kalimantan Utara dengan bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Mulai beroperasi pada tanggal 14 Oktober 1965 dengan nama Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur, diresmikan oleh Gubernur Kalimantan Timur Abdoel Moeis Hasan, dengan paying hukum berupa Peraturan Daerah Tingkat I Kalimantan Timut No. 3/PD/64 Tanggal 19 September 1964 yang mendapat pengesahan Menteri Dalam Negeri melalui Surat Keputusan No. 9/10/8-45 Tanggal 01 April 1965, dan ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral/Bank Indonesia No. Kep. 95/PBS/65 Tanggal 21 September 1965.

Peraturan Daerah No. 03/PD/64 sebagai anggaran dasar Bank mengalami beberapa kali perubahan, terakhir diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2010, kemudian dalam rangka perubahan badan hukum Bank menjadi Perseroan Terbatas, Peraturan Daerah tersebut dicabut dan digantikan dengan Peraturan

Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 08 Tahun 2016. Pada tahun 2017, perubahan Nama dan Bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, berdasarkan: 1. Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 8 Tahun 2016 tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dari Perusahaan Daerah Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; 2. Akta Notaris Noor Samsir, Sarjana Hukum, Notaris di Bontang Nomor 12 tanggal 14 September 2017 tentang Pendirian PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; 3. Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU-0041890.AH.01.01 Tahun 2017 tanggal 23 September 2017 tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum Perseroan Terbatas PT Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; 4. Keputusan Deputy Komisioner Pengawasan Perbankan I Otoritas Jasa Keuangan Nomor KEP- 16/PB.1/2017 tanggal 16 Oktober 2017 tentang Perubahan Nama dan Bentuk Badan Hukum (Pengadilan Izin Usaha) pada Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

Sebagai alat kelengkapan otonomi daerah, PT BPD Kaltim Kaltara mempunyai tugas: sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan daerah; pemegang dan/atau penyimpanan uang daerah; serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah. Sebagai agen Pembangunan di daerah, PT BPD Kaltim Kaltara telah hadir disebagian besar kecamatan yang ada di Kalimantan Timur dan

Kalimantan Utara, termasuk wilayah pedalaman dan perbatasan Negara seperti di Lrayan, Long Nawang, Long Apari, Sungai Seimanggaris, Tanjung Aru, dan Pulau Sebatik.

Agar PT BPD Kaltim Kaltara tetap dinamis dalam mengikuti tuntutan perubahan yang terjadi sehingga tetap mampu bertahan di tengah persaingan dunia perbankan yang semakin ketat siring pula dengan Program Transformasi BPD yang dicanangkan Presiden Republik Indonesia di Tahun 2015, maka pada tahun 2016 dilaksanakan Program Penguatan Budaya dengan penginternalisasian pada setiap individu dan unit kerja di lingkungan PT BPD Kaltim Kaltara melalui Spirit budaya 6C. Spirit Budaya 6C yaitu: 1. *Championship*; 2. *Creativity*; 3. *Caring*; 4. *Character*; 5. *Citizenship*; 6. *Customer Focus*. Dilengkapi pula dengan *Meaning Statement* yang menjadi landasan pemaknaan setiap insan Bankaltimtara dalam bekerja yaitu “Mengabdikan Untuk Kesejahteraan Bersama” (www.bankaltimtara.co.id).

4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

A. Visi

Menjadi *The True Regional Champion* yang kuat, kompetitif, dan kontributif dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah yang berkualitas.

B. Misi

- Memperkuat ketahanan kelembagaan melalui pelaksanaan kepatuhan dan manajemen risiko yang berkualitas.

- Mengembangkan produk dan layanan perbankan yang berorientasi solusi dan berbasis teknologi.
- Menjadi pendukung utama program pembangunan ekonomi dan menopang pemberdayaan perekonomian rakyat.
- Meningkatkan kepedulian social bagi komunitas dan lingkungan sekitar.
- Menjaga dan meningkatkan reputasi bank.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah sesuatu yang diperlukan keberadaannya oleh perusahaan, karena struktur organisasi merupakan bagian untuk mengatur dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan serta tanggung jawab tugas masing-masing jabatan. Dengan adanya struktur organisasi maka akan memudahkan pengelolaan suatu perusahaan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Dalam organisasi, fungsi, wewenang dan tanggung jawab melekat terhadap proses atau fungsi di seluruh departemen organisasi. Dengan demikian, fungsi para pimpinan bertanggung jawab mengawasi bawahannya sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap anggota fungsi tidak dibenarkan mengerjakan fungsi lainnya, karena wewenang dan tanggung jawab setiap fungsi telah digariskan dengan sangat jelas.

Adapun struktur organisasi yang terdapat pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim adalah merupakan struktur organisasi dengan bentuk garis, dimana kekuasaan dan tanggung jawab berjalan dari pimpinan tertinggi sampai ke bawah menurut garis

vertical. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat analisa jabatan PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim sebagai berikut:

4.1.1.4 Waktu Kerja

Tabel 4.1
Jam Kerja dan Jam Istirahat Karyawan

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

Sumber: Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara Cabang Bontang

Setiap masuk dan pulang kantor, karyawan Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara Kantor Cabang Bontang Kaltim diwajibkan mengisi absen.

4.1.1.5 Jumlah Karyawan

PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim memiliki karyawan sebanyak \pm 110 orang yang terbagi dalam beberapa macam tugas kerja. Untuk status pekerja itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

- a. Pegawai Tetap : 86 pekerja
- b. Pegawai tidak tetap : 24 pekerja

karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim terbagi menjadi 4 kualifikasi jenjang pendidikan. Setiap jenjang pendidikan menentukan setiap status jabatan yang dipegang oleh masing-masing karyawan.

Jenjang pendidikan tersebut yaitu:

1. Pendidikan SII
2. Pendidikan SI
3. Pendidikan Diploma
4. Pendidikan SMU/SMK

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

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

Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dengan tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi(%)
Laki-laki	41	47.6%
Perempuan	45	52.4%
Total	86	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 41 orang atau 47.6%, sedangkan jenis kelamin perempuan 45 orang atau 52.4%. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar jenis kelamin Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim jika dilihat dari 86 responden lebih mendominasi berjenis kelamin perempuan.

Responden berdasarkan Usia dijelaskan dengan tabel berikut ini

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentasi (%)
20-25 thn	12	14%
26-30 thn	32	37.2%
31-35 thn	15	17.4%
36-40 thn	15	17.4%
>41 thn	12	14%
Total	86	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai usia 20-25 tahun yaitu sebanyak 12 orang atau 14%, untuk responden berusia 26-30 tahun sebanyak 32 orang atau 37.2%, untuk responden yang berusia 31-35 tahun sebanyak 15 orang atau 17.4% dimana sama dengan responden berusia 36-40 tahun sebanyak 15 orang atau 17.4%, dan responden berusia >41 tahun sebanyak 12 atau 14%. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para pegawai tetap di PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero)Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim berada pada usia produktif dan masih dapat ditingkatkan kinejranya.

Responden berdasarkan Masa Kerja dijelaskan dengan table berikut ini:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentasi (%)
1-4 tahun	28	32.5%
5-9 tahun	32	37.2%
10-14 tahun	14	16.3%

>15 tahun	12	14%
Total	86	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja selama 5-9 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 37.2%, responden 10-14 tahun sebanyak 28 orang atau 32.5% kemudian responden yang memiliki masa kerja 15-19 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau 16.3%, dan >20 tahun yaitu sebanyak 12 orang atau 14%.

Responden berdasarkan Pendidikan dijelaskan dengan table berikut ini:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SMA/SMK	25	29%
Diploma	9	10.6%
S1	50	58.1%
S2	2	02.3%
Total	86	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas mayoritas responden dalam penelitian berpendidikan sebagai S1 yaitu sebanyak 50 orang atau 58.1%, responden SMA/SMK sebanyak 25 orang atau 29%, Diploma sebanyak 9 orang atau 10.6%, dan sisanya yaitu 2 orang atau 02.3% berpendidikan S2.

Responden berdasarkan Status dijelaskan dengan table berikut ini:

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	Presentase (%)
Kawin	75	87.2%

Belum Kawin	11	12.8%
Total	86	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian berstatus sudah kawin yaitu sebanyak 75 orang atau 87.2%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagai karyawan tetap di PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero)Tbk Kantor Cabang Bontang Kaltim diperbolehkan untuk menikah, dan untuk sisanya 11 orang atau 12.8% berstatus belum kawin.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

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

Tabel 4.7
Kriteria Interpretasi Skor

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

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2007)

4.1.3.1 Variabel Pelatihan (X)

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

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

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Pelatihan

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	0	0	4	4.6	30	34.8	52	60.4	4.55
X1.2	0	0	0	0	7	8.1	33	38.3	46	53.4	4.45
X2.1	0	0	0	0	1	1.1	42	48.8	43	50.0	4.48
X2.2	0	0	0	0	1	1.1	46	53.4	39	45.3	4.44
X2.3	0	0	0	0	2	2.3	58	67.4	26	30.2	4.27
X2.4	0	0	0	0	0	0	46	53.4	40	46.5	4.46
											4.44

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2019

Dari tabel 4.8 diatas, dari 73 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel pelatihan dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 4.44 terletak antara skor 4(S) dan skor 5 (SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel pelatihan.

Terlihat pula pada indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1), untuk mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang atau 60.4%, sebanyak 30 orang atau 34.8% menjawab setuju, sebanyak 4 orang atau 4.6% menjawab cukup setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X1.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.55 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item keterampilan yang dijabarkan dalam melakukan inovasi dalam menjalankan tugas (X1.2), mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau 53.4%, sebanyak 33 orang atau 38.3% menjawab setuju, sebanyak 1 orang atau 1.1% menjawab cukup setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau rata-rata skor bahwa indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan mengadakan variasi X1.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.45 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator keterampilan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kemampuan yang dijabarkan dalam item menerima informasi (X2.1), untuk mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau 50.0%, sebanyak 42 orang atau 48.8% menjawab setuju, sebanyak 1 orang atau 1.1% menjawab cukup setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X2.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.48 atau berada pada katagori tinggi. Untuk item kemampuan yang dijabarkan untuk melihat

masalah dalam pekerjaan dari berbagai sudut pandang (X2.2), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 53.4%, sebanyak 39 orang atau 45.3% menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang atau 1.1% memberikan jawaban cukup setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X2.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.44 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kemampuan untuk mengeluarkan ide (X2.3) , mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang atau 67.4%, sebanyak 26 orang atau 30.2% menjawab sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 2.3% menjawab cukup setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X2.3 mempunyai rata-rata sebesar 4.27 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kemampuan yang dijabarkan yaitu selalu matang dan terkonsep dalam menyelesaikan pekerjaan (X2.4), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 53.4%, sebanyak 40 orang atau 46.5% menjawab sangat setuju, kemudian tidak ada responden yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor X2.4 mempunyai rata-rata skor 4.46 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator keterampilan dan kemampuan dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Dari pemaparan pada tabel 4.8 diatas tampak bahwa indikator keterampilan yang dijabarkan dalam item keterampilan dalam menjalankan tugas (X1.1) dan item keterampilan yang dijabarkan yaitu melakukan keterampilan dalam menjalankan tugas paling tinggi pada pelatihan artinya pelatihan sangat

penting terutama dengan keterampilan. Di sisi lain, item (X2.3) yaitu item selalu mempunyai ide, gagasan, pemecahan dalam menyelesaikan pekerjaan dirasakan paling rendah untuk mengukur keberhasilan pelatihan. artinya dari ke 6 item pelatihan, selalu matang dan terkonsep dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mengukur keberhasilan pelatihan, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik.

4.1.3.2 Variabel Motivasi (Z)

Motivasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu: (1) Kebutuhan Fisiologik, (2) Kebutuhan akan rasa aman, (3) Kebutuhan ketergantungan dan cinta kasih, (4) Kebutuhan akan Harga diri, (5) Kebutuhan aktualisasi diri.

Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel motivasi disajikan dalam Tabel 4.9

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Motivasi

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	0	0	0	0	2	2.3	59	68.6	25	29.0	4.26
Z1.2	0	0	0	0	3	3.4	64	74.4	19	22.0	4.18
Z2.1	0	0	0	0	4	4.6	58	67.4	24	27.9	4.23
Z2.2	0	0	0	0	0	0	49	57.0	37	43.0	4.43
Z3.1	0	0	0	0	3	3,4	54	62,7	29	33,7	4,30

Z3.2	0	0	0	0	5	5,8	40	46,5	41	47,6	4,41
Z4.1	0	0	1	1,1	8	9,3	58	67,4	19	22,0	4,10
Z4.2	0	0	2	0	9	10,4	51	59,3	24	27,9	4,12
Z5.1	0	0	2	0	10	11,6	45	52,3	29	33,7	4,17
Z5.2	0	0	0	0	12	13,9	52	60,4	22	25,5	4,00
Variabel Motivasi											4,22

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2019

Dari tabel 4.9 diatas, dari 86 responden yang diteliti terlihat bahwa variabel motivasi dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 4.22 terletak antara skor 4(S) dan skor 5 (SS). Demikian pula mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator pada variabel maotivasi.

Terlihat pula pada indikator kebutuhan fisiologik yang dijabarkan dalam item mendapatkan gaji yang cukup (Z1.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang atau 68.6%, sebanyak 25 orang atau 29.0% menjawab sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 2.3% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata sebesar 4.26 atau berada pada kategori tinggi. Untuk kebutuhan fisiologik yang di jabarkan dalam item merasa aman di tempat bekerja (Z1.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang atau 74.4%, sebanyak 19 orang atau 22.0% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 3.4% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item merasa aman di empat bekerja Z1.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.18 atau

berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan fisiologik dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan akan rasa aman yang dijabarkan dalam item perasaan senang dengan posisi kerja (Z2.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang atau 67.4%, sebanyak 24 orang atau 27.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 4.6% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorangpun menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari skor Z2.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.23 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item jaminan kesehatan (Z2.2) mayoritas responden menjawab 49 orang atau 57.0%, sebanyak 37 orang atau 43.0% menjawab sangat setuju, kemudian tidak seorangpun menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item jaminan kesehatan Z2.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.43 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan akan rasa aman dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan ketergantungan dan cinta kasih yang dijabarkan dalam item kesmepatan berperan serta dalam kegiatan kepanitiaan (Z3.1) untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang atau 62.7%, sebanyak 29 orang atau 33.7% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 3.4% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorangpun menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z3.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.30 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item menjalin hubungan sesama rekan kerja dengan baik (Z3.2) mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang atau 47.6%, sebanyak 40 orang atau

46.5% menjawab setuju, sebanyak 5 orang atau 5.8% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorangpun menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z3.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.41 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan ketergantungan dan cinta kasih dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan akan harga diri yang dijabarkan dalam item penilaian atasan terhadap prestasi kerja (Z4.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang atau 67.4%, sebanyak 19 orang atau 22.0% menjawab sangat setuju, sebanyak 8 orang atau 9.3% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorangpun menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item penilaian atasan terhadap prestasi kerja Z4.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.10 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item mendapat apresiasi jabatan dari kantor (Z4.2) mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang atau 59.3%, sebanyak 24 orang atau 27.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang atau 10.4% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorangpun menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor bahwa item mendapat apresiasi jabatan dari kantor Z4.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.12 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan akan harga diri dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kebutuhan aktualisasi diri yang dijabarkan dalam item kesempatan untuk mengembangkan karir (Z5.1) mayoritas responden menjawab setuju 45 orang atau 52.3%, sebanyak 29 orang atau 33.7% menjawab sangat

setuju, sebanyak 10 orang atau 11.6% menjawab cukup setuju, kemudian tidak ada seorang responden menjawab tidak setuju dan tidak ada seorang responden menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z5.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.17 atau berada pada ketagori tinggi. Untuk item kesempatan mengikuti pelatihan (Z5.2) mayoritas responden menjawab setuju 52 orang atau 60.4%, sebanyak 22 orang atau 25.2% menjawab sangat setuju, sebanyak 12 orang atau 13.9% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Z5.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.00 atau berada pada akategori tinggi. Dalam hal ini indikator kebutuhan aktualisasi diri dipersepsikan baik oleh responden.

Dari pemaparan pada tabel 4.9 diatas tampak bahwa item Z3.2 yaitu mendapat jaminan kesehatan dari kantor adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada motivasi, di sisi lain, item Z5.2 yaitu kesempatan mengikuti pelatihan paling rendah untuk melihat motivasi. Artinya dari ke 10 item motivasi, kesempatan mengikuti pelatihan paling rendah untuk mengukur motivasi, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik.

4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dibentuk oleh 7 indikator yaitu: (1) Kuantitas Kerja, (2) Kualitas Kerja, (3) Pengetahuan, (4) Pendapat atau Pernyataan, (5) Keputusan yang diambil (6) Perencanaan Kerja, (7) Organisasi Kerja.

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

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	0	0	4	4.6	63	73.2	18	20.9	4.11
Y1.2	0	0	1	1.1	4	4.6	41	47.6	40	46.5	4.44
Y2.1	0	0	4	4.6	19	22.0	45	52.3	18	20.9	3.89
Y2.2	0	0	0	0	14	16.2	53	61.6	19	22.0	3.61
Y3.1	0	0	0	0	7	8.1	63	73.2	16	18.6	4.10
Y3.2	0	0	0	0	12	13.9	66	76.7	8	9.3	3.95
Y4.1	0	0	1	1.1	14	16.2	55	63.9	16	18.6	4.00
Y4.2	0	0	0	0	4	4.6	49	57.0	33	38.3	4.33
Y5.1	0	0	1	1.1	10	11.6	65	75.5	11	12.7	4.03
Y5.2	0	0	0	0	0	0	60	69.7	26	30.2	4.30
Y6.1	0	0	0	0	0	0	29	33.7	57	66.2	4.66
Y6.2	0	0	0	0	0	0	49	57.0	37	43.0	4.30
Y7.1	0	0	0	0	0	0	46	53.4	40	46.5	4.46
Y7.2	0	0	0	0	2	2.3	37	43.0	47	54.6	4.52
											4.19

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Dari tabel 4.10, dari 86 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kinerja dipersepsikan sangat baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata 4.19 terletak antara skor 4 (S) dan skor 5 (SS). Demikian pula mayoritas

responden menjawab setuju pada seluruh item dari indikator pada variabel kinerja karyawan.

Terlihat pula pada indikator kuantitas kerja yang dijabarkan dalam item menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik (Y1.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang atau 73.2%, sebanyak 18 orang atau 20.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 4.6% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.11 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur (Y1.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 47.6%, sebanyak 40 orang atau 46.5% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 4.6% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.1% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y1.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.44 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kuantitas kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator kualitas kerja yang dijabarkan dalam item merasa pekerjaannya lebih baik dari karyawan lain (Y2.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 52.3%, sebanyak 19 orang atau 22.0% menjawab cukup setuju, sebanyak 18 orang atau 20.9% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 4.6% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y2.1 mempunyai rata-rata sebesar 3.89 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item

mampu melakukan pekerjaan dengan hasil yang rapi (Y2.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang atau 61.6%, sebanyak 19 orang atau 22.0% menjawab sangat setuju, sebanyak 14 orang atau 16.2% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y2.2 mempunyai rata-rata sebesar 3.61 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator kualitas kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator pengetahuan yang dijabarkan dalam item memahami dengan baik tentang pekerjaan (Y3.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang atau 73.2%, sebanyak 16 orang atau 18.6% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 8.1% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata sebesar 4.10 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan (Y3.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 66 orang atau 76.7%, sebanyak 12 orang atau 13.9% menjawab cukup setuju, sebanyak 8 orang atau 9.3% menjawab sangat setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y3.2 mempunyai rata-rata sebesar 3.95 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator pengetahuan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator pendapat atau pernyataan yang dijabarkan dalam item memiliki kebebasan dalam berpendapat (Y4.1), untuk mayoritas responden

menjawab setuju sebanyak 55 orang atau 63.9%, sebanyak 16 orang atau 18.6% menjawab sangat setuju, sebanyak 14 orang atau 16.2% menjawab cukup setuju, sebanyak 1 orang atau 1.1% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y4.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.00 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item selalu terbuka untuk menerima kritikan atau saran atas hasil kerja (Y4.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 57.0%, sebanyak 33 orang atau 38.3% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 4.6% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun tidak menjawab setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y4.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.33 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator pendapat atau pernyataan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator keputusan yang diambil yang dijabarkan dalam item berani dalam mengambil keputusan (Y5.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 65 orang atau 75.5%, sebanyak 11 orang atau 12.7% menjawab sangat setuju, sebanyak 10 orang atau 11.6%, sebanyak 1 orang atau 1.1% menjawab tidak setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y5.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.03 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item bertanggung jawab atas keputusan yang di ambil (Y5.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 orang atau 69.7%, sebanyak 26 orang atau 30.2% menjawab sangat setuju, kemudian tidak seorang respondenpun menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak

setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y5.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.30 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator pendapat atau pernyataan dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator perencanaan kerja yang dijabarkan dalam item memiliki kebebasan dalam ide dalam perencanaan kerja (Y6.1), untuk mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 57 orang atau 66.2%, sebanyak 29 orang atau 33.7% menjawab setuju, kemudian tidak ada seorang respondenpun yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y6.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.66 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item kreativitas yang tinggi dapat membantu dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik (Y6.2), untuk mayoritas responden menjawab setuju 49 orang atau 57.0%, sebanyak 37 orang atau 43.0% menjawab sangat setuju, kemudian tidak seorang respondenpun yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau rata-rata skor Y6.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.30 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator perencanaan kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Pada indikator organisasi kerja yang dijabarkan dalam item bekerja sesuai dengan spesialisasi pekerjaan yang sudah ditetapkan (Y7.1), untuk mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 53.4%, sebanyak 40 orang atau 46.5% menjawab sangat setuju, kemudian tidak seorang respondenpun yang menjawab cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y7.1 mempunyai rata-rata sebesar 4.46 atau berada pada kategori tinggi. Untuk item mampu bekerja sama secara team (Y7.2), untuk mayoritas responden

menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang atau 54.6%, sebanyak 37 orang atau 43.0% menjawab setuju, sebanyak 2 orang atau 2.3% menjawab cukup setuju, kemudian tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak setuju dan tidak seorang respondenpun menjawab sangat tidak setuju. Ditinjau dari rata-rata skor Y7.2 mempunyai rata-rata sebesar 4.52 atau berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini indikator organisasi kerja dipersepsikan baik oleh responden.

Dari pemaparan pada tabel 4.10 diatas tampak bahwa item Y6.1 yaitu memiliki kebebasan dalam ide dalam perencanaan kerja adalah item yang dipersepsikan paling tinggi pada kinerja karyawan, di sisi lain, item Y2.2 yaitu melakukan pekerjaan dengan hasil yang rapi paling rendah untuk melihat motivasi. Artinya dari 14 item kinerja karyawan, melakukan pekerjaan dengan hasil yang rapi paling rendah untuk melihat motivasi, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik.

4.1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas instrument adalah sebuah uji yang digunakan untuk mengukur apakah item atau pernyataan yang digunakan pada kuesioner tersebut sudah mampu menggambarkan keinginan yang berkaitan dengan variabel pada penelitian. Menurut Masrum *dalam* Sugiyono (2014:124), item yang mempunyai korelasi positif dengan kriteria (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika nilai r lebih besar $\geq 0,3$ maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan valid.

Menurut Arikunto (2006) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:49) reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel jika memberikan hasil yang tetap walaupun dilakukan siapa saja dan kapan saja. Instrument yang memenuhi persyaratan reliabilitas (handal), berarti instrument itu menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrument tersebut digunakan untuk mengukur berkali-kali.

Penguji instrument penelitian baik dari, segi validitas maupun reliabilitas terhadap 86 responden diperoleh dengan hasil instrument penelitian yang digunakan itu valid dimana nilai probabilitasnya untuk korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) dan koefisiensi reliabilitasnya $Alpha\ Cronbach \geq 0,60$.

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

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas

Variabel		Nomer Item	Validitas			Ket.
			Korelasi (r hitung)	r tabel	Probabilitas (nilai sig)	
Pelatihan (X)	Keterampilan (X1)	X1.1	0,994	0.21	0,000	
		X1.2	0,979		0,000	
	Daya Tanggap (X2)	X2.1	0,468		0,000	
		X2.2	0,493		0,000	
		X2.3	0,351		0,000	
		X2.5	0,426		0,000	
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas Kerja (Y1)	Y1.1	0,811	0,000		
		Y1.2	0,902	0,000		
	Kualitas Kerja	Y2.1	0,884	0,000		

	(Y2)	Y2.2	0,813		0,000	
	Pengetahuan (Y3)	Y3.1	0,860		0,000	
		Y3.2	0,843		0,000	
	Pendapat atau Pernyataan (Y4)	Y4.1	0,920		0,000	
		Y4.2	0,900		0,000	
	Keputusan yang Diambil (Y5)	Y5.1	0,895		0,000	
		Y5.2	0,853		0,000	
	Perencanaan Kerja (Y6)	Y6.1	0,920		0,000	
		Y6.2	0,900		0,000	
	Organisasi Kerja (Y7)	Y7.1	0,236		0,000	
		Y7.2	0,330		0,000	
Motivasi (Z)	Kebutuhan Fisiologik (Z1)	Z1.1	0,961		0,000	
		Z1.2	0,957		0,000	
	Kebutuhan dan Rasa Aman (Z2)	Z2.1	0,901		0,000	
		Z2.2	0,890		0,000	
	Kebutuhan dan Ketergantungan dan Cinta Kasih (Z3)	Z3.1	0,853		0,000	
		Z3.2	0,887		0,000	
	Kebutuhan Akan Harga Diri (Z4)	Z4.1	0,904		0,000	
		Z4.2	0,929		0,000	
	Kebutuhan Aktualisasi Diri (Z5)	Z5.1	0,908		0,000	
		Z5.2	0,875		0,000	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dari masing-masing item dengan korelasi r hitung masing-masing item $>$ dari r tabel sebesar 0,21. Dari hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan yang ada didalam variabel pelatihan, motivasi serta kinerja karyawan yang digunakan pada kuesioner ini dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

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

Penguji instrument penelitian baik dari, segi validitas maupun reliabilitas terhadap 86 responden diperoleh dengan hasil instrument penelitian yang digunakan itu valid dimana nilai probabilitasnya untuk korelasinya lebih kecil dari 0,05 (5%) dan koefisiensi reliabilitasnya *Alpha Cronbach* $\geq 0,60$.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan (X)	0.610	Reliabel
Motivasi (Z)	0.780	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.700	Reliabel

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel yaitu pelatihan (X), motivasi (Z), kinerja karyawan (Y) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki koefisien korelasi *Cronbach Alpha* > 0.60 . Berarti semua variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel, dan instrument dapat melanjutkan untuk digunakan pada seluruh responden yang telah di targetkan.

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

4.1.5.1 Uji Normalitas

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

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas

Model	Signifikansi	Keterangan
X ke Z	0,786	Normalitas Terpenuhi
X dan Z ke Y	0,858	Normalitas Terpenuhi

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel 4.13 di atas dengan menggunakan SPSS, maka model X ke Z diperoleh nilai signifikansi $0,786 > 0,05$ dan model X dan Z ke Y diperoleh nilai signifikansi $0,858 >$ yang berarti asumsi normalitas terpenuhi.

4.1.5.2 Uji Linearitas

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

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

Tabel 4.14
Hasil Uji Linearitas

Variabel	R square	Sig	Keterangan
X ke Z	0.355	0.000	Linear
X ke Y	0.301	0.000	Linear
Z ke Y	0.312	0.000	Linear

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan uji linearitas pada tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa model X ke Z diperoleh Sig. 0.00 < 0,05, model X ke Y diperoleh Sig. 0.000 < 0,05 dan model Z ke Y diperoleh Sig. 0.000 < 0,05, sehingga data ini terdapat hubungan linear dan layak untuk digunakan.

4.1.6 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam melakukan pembuktian terhadap hipotesis yang dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS 16.0. Analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis penelitian mengenai pengaruh pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Perhitungan *statistic* dalam analisis jalur ini

menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat bantu. Hasil pengolahan SPSS diperoleh dua persamaan yaitu:

1. Substruktur pertama : $Z=b_1X + e_1$

Dimana :

Z= Motivasi

X= Pelatihan

B₁= Koefisien regresi

e₁= Residual

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

Dimana :

Y= Kinerja Karyawan

b₁= Koefisien regresi pelatihan

X= Pelatihan

b₂= Koefisien regresi motivasi

Z= Motivasi

e₂= Residual

Struktur diatas terdiri atas dua pengaruh, yaitu struktu pertama untuk menguji pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan persamaan yang ada diatas, sedangkan substruktur kedua untuk menguji pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

1. Substruktur Pertama $Z= b_1X + e_1$

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

Tabel 4.15
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.451	4.260		3.158	.002
Pelatihan (X)	1.083	.159	.596	6.803	.000

n	: 86
R square	: 0.355
F	: 46.279
Sig. F	: 0.000

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.15 diketahui bahwa persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel motivasi, yaitu: $Z = 13.451 + 0.596$

Dari tabel diatas diperoleh *Standardized Coefficients* sebesar 0.596 yang merupakan nilai jalur atau *path*. Berdasarkan nilai jalur yang diperoleh dapat diketahui pengaruh langsung pelatihan terhadap motivasi adalah sebesar 0.596% tandanya yaitu pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim.

Kemudian Koefisien determinasi (r^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pelatihan terhadap motivasi. Koefisien determinasi (r^2) dilihat pada besarnya nilai *R Square* (r^2) adalah sebesar 0.355 atau 35.5 %. Dari hal tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel pelatihan (X) terhadap motivasi (Z) sebesar 35.5%, sedangkan sisanya sebesar 64.5%. Hasil ini juga diperkuat oleh signifikansi $0.000 < 0.05$ yang berarti pelatihan berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi.

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

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

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	24.535	4.891		5.016	.000
(Constant)	.671	.215	.335	3.118	.003
Pelatihan (X)	.397	.118	.359	3.349	.001
Motivasi (Z)					
n	: 86				
R square	: 0.384				
F	: 25.892				
Sig. F	: 0.000				

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan analisis jalur diperoleh dari variabel kinerja karyawan, yaitu : $Y = 24.535 + 0.335X + 0.359Z$

Koefisien regresi variabel pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai koefisien regresi pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim senilai 0.335 (X) dan 0.359 (Z).

Kemudian koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi ini ditentukan oleh nilai *R square* pada tabel diatas. Nilai besarnya *R square* (r^2) adalah sebesar 0.384 atau 38.4% yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel *independent* pelatihan (X) dan motivasi (Z) terhadap

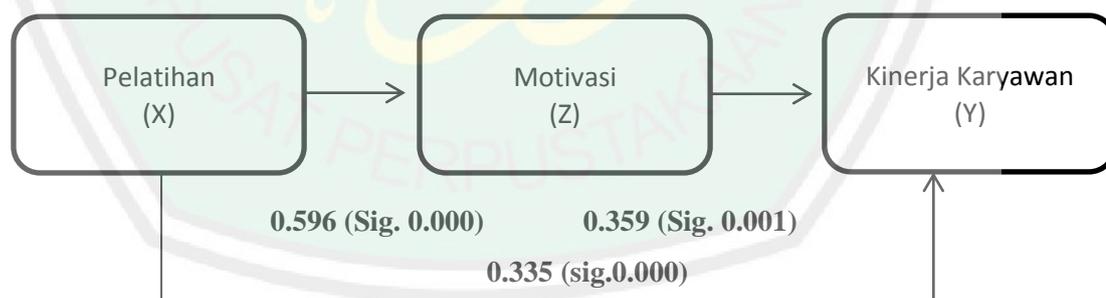
variabel *dependent* kinerja karyawan (Y) sebesar 38.4%, sedangkan sisanya adalah sebesar 61.6%.

Nilai *Standardized Coefficients* menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0.335 dan juga nilai signifikansi $0.003 < 0.05$ yang berarti pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *Standardized Coefficients* menunjukkan besarnya kontribusi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.359 dan juga signifikan $0.001 < 0.05$ yang berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.1.7 Pengaruh Langsung

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

Gambar 4.1
Model Analisis Jalur Pengaruh Langsung

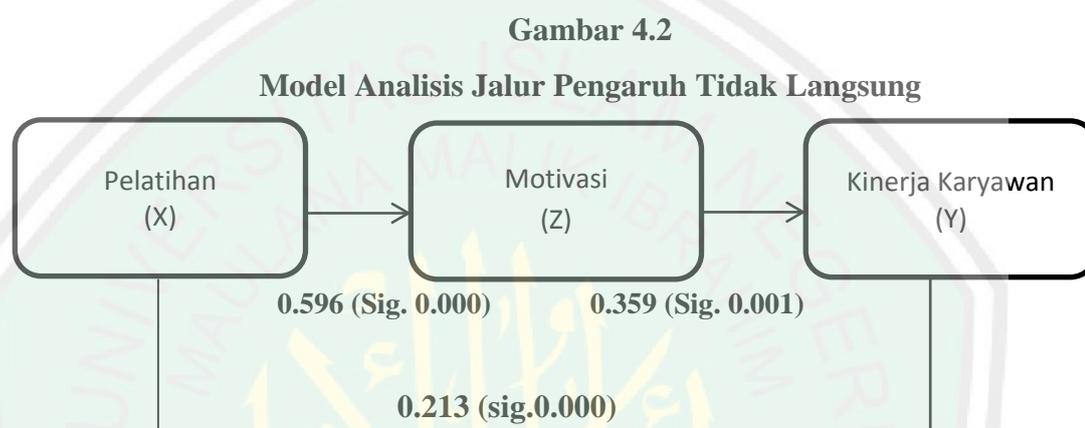


Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Dari gambar analisis jalur diatas menunjukkan nilai *Standardized Coefficient* menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0.335 dan juga nilai signifikan $0.003 < 0.05$ yang berarti pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

4.1.8 Pengaruh Tidak Langsung

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



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Dari gambar analisis jalur diatas menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung menurut (Gudono, 2015:246) adalah $0.596 \times 0.359 = 0.213$. Berarti pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dari pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

4.1.9 Uji Sobel (*Sobel Test*)

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

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

Tabel 4.17
Hasil Uji Mediasi antar Variabel

Variabel	B	Std. Error
X ke Z	0.596	0.159
Z ke Y	0.359	0.118

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan dari hasil uji regresi pada tabel 4. Diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pelatihan terhadap motivasi sebesar 0.596 dengan *standart error* 0.159. kemudian untuk hasil variabel motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0.359 dengan *standart error* 0.118.

Berikut apabila digambarkan dalam bentuk diagram model:

Gambar 4.3
Model Mediator



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2019

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

Dan dari uji sobel telah dilakukan dan diperoleh hasil sobel *test statistic* sebesar $2.362 > 1,96$. Sehingga hal ini sudah membuktikan secara empiris untuk

hipotesis ketiga, bahwa ada pengaruh antara variabel Pelatihan (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim yang dimediasi oleh variabel Motivasi (Z).

4.2 Pembahasan

4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian

4.2.1.1 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis pertama dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan perolehan nilai signifikansi $0.003 < 0.05$ atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim. Nilai *standart coefficient* menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0.335. Berarti tinggi rendahnya pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan.

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

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

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah saw memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk (Meldona, 2009: 202).

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

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

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

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

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

4.2.1.2 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis kedua dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan diperolehnya nilai sebesar 0.213, yang artinya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berarti untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, pelatihan dan motivasi karyawan harus tinggi.

Berdasarkan hasil uji signifikansi pertama diperoleh hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil uji signifikansi kedua diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sehingga dalam penelitian ini variabel motivasi mewakili sebagai variabel intervening.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Motlokoa,dkk (2018) meneliti tentang “ *The Impact of Training on Employees’ Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho*” penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga secara positif mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam sector perbankan di Lesotho. Oleh karena itu, sektor perbankan di Lesotho harus secara teratur mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan karyawan berdasarkan kesenjangan keterampilan yang diidentifikasi untuk mempertajam keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi lingkungan kerja yang terus berubah dan kondisi yang tidak pasti dan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi, dkk (2014) meneliti tentang “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China*” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa imbalan intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi sedangkan efektivitas pelatihan karyawan dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi. Hal ini terlihat dari responden karyawan, karyawan yang telah diberi pelatihan tetapi tidak diterapkan dalam mengajar sehari-hari mereka, karena menganggap itu tidak efektif. Mereka tidak puas

dengan pelatihan yang diberikan kepada mereka, dan ini mempengaruhi motivasi karyawan untuk mengajar.

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

Subari dan Riady (2015) meneliti tentang “*Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications*” bahwa hasil dari penelitian ini menjelaskan sedangkan motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja.

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

Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرَ اللَّهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ

Artinya: 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 tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. QS Ar-Ra'd:11).

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

4.2.1.3 Pengaruh Motivasi Sebagai Pemediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis pertama dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pelatihan terhadap motivasi sebesar 0.596 *standart error* 0.159. Kemudian hasil variabel motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0.359 dengan *standart error* 0.118. Hal ini diperkuat juga oleh uji sobel yang telah dilakukan dan diperoleh hasil sobel *test statistic* sebesar $2.362 > 1.96$. Sehingga hal ini sudah membuktikan secara empiris untuk hipotesis ketiga, bahwa ada pengaruh antara variabel Pelatihan (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim yang dimediasi oleh variabel Motivasi (Z), dengan berdasarkan jawaban dari karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim selaku responden pada penelitian ini.

Sejara dengan penelitian yang dilakukan oleh Asim (2013) Meneliti tentang “*Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan*” Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan pelatihan berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan membantu untuk menyelidiki kinerja keseluruhan karyawan, karena organisasi mengevaluasi karyawan yang berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Penelitian yang juga dilakukan oleh Shahzadi, dkk (2014) meneliti tentang “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China*” dan Ackah (2014) Meneliti tentang “*The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana*”, menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, karyawan yang termotivasi merasa lebih puas dalam pekerjaannya dan cenderung tidak ingin meninggalkan perusahaannya.

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

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

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

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

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

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

Kata “T'malu” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan katakana kepada manusia, wahai

Rasulullah, “Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian. Dan Rasulullah serta oaring-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan beraksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu.

4.2.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan, diantara lain:

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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim. Hal ini dapat di buktikan dengan adanya pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berarti untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, pelatihan dan motivasi karyawan harus tinggi.
3. Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan uji sobel test statistic, sehingga dengan itu ada motivasi memediasi pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bontang Kaltim yang dimediasi oleh variabel motivasi.

5.2 Saran

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

1. Bagi Perusahaan

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

2. Bagi Para Teoritis

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

DAFTAR PUSTAKA

- Ackah, David. (2014). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana, *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol. 1, pp. 291-310.
- Akhir Lubis, Khairul. (2008). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Perseroan) Medan, *Thesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*, Medan: Unsus Press, 2008.
- Al-Qur'an al-Karim dan terjemah.
- Asim, Masood. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, pp. 1-9.
- Connie Bao dan Dr. Ismail Nizam. (2015). The Impact Motivation on Employee Performance in The Electronics Industry in China, *International Journal of Accounting & Business management*, Vol. 3 (No. 2).
- Edy Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Kencana Prenada, Jakarta: Media Group.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gudono. (2015). *Teori Organisasi*, Yogyakarta: BPFEE.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFEE,
- (2009). *Manajemen*, Yogyakarta: BPFEE.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- (2005). *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Irianto. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasim, Rantetampang dan Lumbantobing. (2015). Relationships of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of

- Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, Vol. 26, pp. 154-164.
- Khan, Ali, Hussain dan Safdar. (2015). Impact of Employee Training and Motivation on Business Development in Banking Sector: Study Conducted in Pakistan, *American Journal of Business, Economics and Management*, Vol. 3, pp. 241-249.
- Mangkunegara, Prabu. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (2009). *Horison bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: ITB Press.
- (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, Malang: UIN-Malang Press.
- Motlokoa, dkk (2018). The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 8 (No. 2)
- Mulyadi dan Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurdiana, Ilfi. (2012). *Hadis-hadis Ekonomi*, Malang: UIN Maliki Press.

- Panggabean, S Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Riduwan dan Kuncoro. (2009). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Bandung: Alfabeta.
- Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinana, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13 (No. 1)
- Safitri, Erma. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 1 (No. 4).
- Setiawan, Kiki Cahaya` (2015). Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksanaan Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1 (No. 2) 43-53.
- Shahzadi, dkk. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, pp. 159-167.
- Sitohang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Subari dan Riady. (2015). Influence of Training Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications, *American Journal of Busniss and Management*, Vol. 4, pp. 133-145.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supriyanto dan Maharani. (2013). *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UIN-Maliki Press.
- Wirnadi. (2007). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

<https://bankaltimtara.co.id/>

www.danielsoper.com

Lampiran 1

VALIDITAS

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.994**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
X1.2	Pearson Correlation	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
X2.2	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
X2.3	Pearson Correlation	.351**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	86
X2.4	Pearson Correlation	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Z1
Z1.1	Pearson Correlation	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Z1.2	Pearson Correlation	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Z2
Z2.1	Pearson Correlation	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Z2.2	Pearson Correlation	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Z3
Z3.1	Pearson Correlation	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Z3.2	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

Correlations

		Z4
Z4.1	Pearson Correlation	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Z4.2	Pearson Correlation	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Z5
Z5.1	Pearson Correlation	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Z5.2	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Y1
Y1.1	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

Y1.2	Pearson Correlation	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Y2
Y2.1	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Y2.2	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Y3
Y3.1	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Y3.2	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Y4
Y4.1	Pearson Correlation	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Y4.2	Pearson Correlation	.900**

Sig. (2-tailed)	.000
N	86

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

Correlations

		Y5
Y5.1	Pearson Correlation	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Y5.2	Pearson Correlation	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Y6
Y6.1	Pearson Correlation	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86
Y6.2	Pearson Correlation	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	86

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

Correlations

		Y7
Y7.1	Pearson Correlation	.236*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	86
Y7.2	Pearson Correlation	.330**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	86

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

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



Lampiran 2

UJI RELIABILITAS

Variabel Pelatihan (X)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	6

Variabel Moativasi (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	10

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	14

Lampiran 3

NORMALITAS

X ke Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.69829218
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.654
Asymp. Sig. (2-tailed)		.786
a. Test distribution is Normal.		

X dan Z ke Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		86
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.91187717
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.030
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.605
Asymp. Sig. (2-tailed)		.858
a. Test distribution is Normal.		

Lampiran 4

LINEARITAS

X KE Z

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Motivasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.355	46.279	1	84	.000	13.451	1.083

The independent variable is Pelatihan.

X KE Y

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.301	36.169	1	84	.000	29.871	1.101

The independent variable is Pelatihan.

Z KE Y

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.312	38.103	1	84	.000	33.126	.617

The independent variable is Motivasi.

Lampiran 5

ANALISIS JALUR PATH

X KE Z

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.348	2.714

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.451	4.260		3.158	.002
	Pelatihan	1.083	.159	.596	6.803	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	340.959	1	340.959	46.279	.000 ^a

Residual	618.866	84	7.367	
Total	959.826	85		

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

b. Dependent Variable: Motivasi

X dan Z ke Y

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Pelatihan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 ^a	.384	.369	2.947

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.535	4.891		5.016	.000
	Pelatihan	.671	.215	.335	3.118	.003
	Motivasi	.397	.118	.359	3.349	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

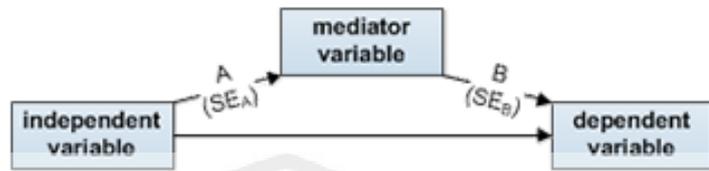
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	449.655	2	224.827	25.892	.000 ^a
	Residual	720.717	83	8.683		
	Total	1170.372	85			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Lampiran 6



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: 2.36222241

One-tailed probability: 0.00908287

Two-tailed probability: 0.01816574

Lampiran 7

KUESIONER PENELITIAN
“PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT
BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALTIM KALTARA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG BONTANG KALTIM”

Yth,
Bapak/Ibu/Saudara/I Responden
Assalamualaikum Wr Wb
Saya Miftahu Rahmah Kamim Putri (15510219) Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara Kantor Cabang Bontang”. Maka dari itu, saya mohon kesediaan dari responden untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang saya terima dari hasil kuesioner ini akan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis saja. Atas perhatian dan partisipasinya, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Hormat Saya,

Miftahu Rahmah Kamim Putri

I. IDENTITAS RESPONDES

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

II. PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (√) pada jawaban yang menurut anda sesuai dengan pendapat anda.
 Adapun pilihan jawabannya sebagai berikut:

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

III. DAFTAR PENYATAAN

A. PELATIHAN (X)

KETERAMPILAN	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya terampil dalam menjalankan tugas.					
2. Saya melakukan inovasi dalam menjalankan tugas.					
KEMAMPUAN	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya selalu terbuka dalam menerima informasi.					
2. Saya selalu melihat masalah dalam pekerjaan dari berbagai sudut pandang.					

3. Saya selalu mempunyai ide, gagasan, pemecahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4. Saya selalu matang dan terkonsep dalam menyelesaikan pekerjaan.					

B. MOTIVASI (Z)

KEBUTUHAN FISIOLOGIS	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya mendapat gaji yang cukup.					
2. Saya merasa aman di tempat saya bekerja.					
KEBUTUHAN DAN RASA AMAN	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya merasa senang dengan posisi kerja saya sekarang.					
2. Saya mendapat jaminan kesehatan dari kantor.					
KEBUTUHAN DAN KETERGANTUNGAN DAN CINTA KASIH	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya memiliki kesempatan berperan dalam kegiatan kepanitiaan.					
2. Saya dapat menjalin hubungan sesama rekan kerja dengan baik.					
KEBUTUHAN AKAN HARGA DIRI	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya merasa penilaian atasan terhadap prestasi kerja sesuai di kantor.					
2. Saya mendapat apresiasi jabatan dari kantor.					
KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir.					
2. Saya mendapat kesempatan mengikuti pelatihan.					

C. KINERJA KARYAWAN (Y)

KUANTITAS KERJA	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik 2. Saya dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur					
KUALITAS KERJA	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya merasa pekerjaan saya lebih baik dari karyawan lain. 2. Saya mampu melakukan pekerjaan dengan hasil yang rapi.					
PENGETAHUAN	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya memahami dengan baik tentang pekerjaan saya. 2. Saya memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan.					
PENDAPAT ATAU PENYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya memiliki kebebasan dalam berpendapat. 2. Saya selalu terbuka untuk menerima kritikan atau saran atas hasil kerja saya.					
KEPUTUSAN YANG DIAMBIL	SS	S	CS	TS	STS
1. Saya berani dalam mengambil keputusan. 2. Saya bertanggung jawab atas keputusan yang saya ambil.					
PERENCANAAN KERJA	SS	S	CS	TS	STS
1. saya memiliki kebebasan dalam ide dalam perencana kerja. 2. Kreativitas yang tinggi dapat membantu saya dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik.					
ORGANISASI KERJA	SS	S	CS	TS	STS

1. Saya bekerja sesuai dengan spesialisasi pekerjaan yang sudah ditetapkan					
2. Saya mampu bekerja secara tim.					



Lampiran 9



Kantor Cabang Bontang

Jl. MT. Haryono No. 14 Bontang
Telp. : (0548) 24343
Fax. : (0548) 24921
www.bankaltimara.co.id

Nomor : 0575 /E-2/BPD-BTG/II/2019
Lampiran : -

Bontang, 25 Februari 2019

Kepada Yth.
Dekan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
di -
Tempat

Perihal : Persetujuan Penelitian

Menunjuk Surat Wakil Dekan Bidang Akademik Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor : B-076/FEK.1/PP.00.9/02/2019 tanggal 07 Februari 2019 perihal : Ijin Penelitian Skripsi, dengan ini kami sampaikan persetujuan untuk dapat melaksanakan Penelitian/Interview dengan data sebagai berikut :

Nama : Miftahu Rahmah Kamim Putri
NIM : 15510219
Jurusan : Manajemen

Demikian Surat Persetujuan ini untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH
KALIMANTAN TIMUR DAN KALIMANTAN UTARA
CABANG BONTANG

Pemimpin,

bankaltimara

SAYID MOHAMMAD ANAFIAH

Tembusan :
1. Arsip

Lampiran 10

BUKTI KONSULTASI

Nama : Miftahu Rahmah Kamim Putri

NIM/Jurusan : 15510219/Manajemen

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi
Sebagai Variabel Intervening

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	07 November 2018	Pengajuan judul skripsi	1
2	25 Februari 2019	Konsultasi proposal	2
3	27 Februari 2019	Revisi BAB I,II dan III	3
4	05 Maret 2019	Revisi BAB I,II dan III	4
5	08 Maret 2019	Acc BAB I,II dan III	5
6	17 Mei 2019	Konsultasi BAB IV dan V	6
7	20 Mei 2019	Konsultasi abstrak	7
8	23 Mei 2019	Revisi BAB IV dan V	8
9	28 Mei 2019	Acc	9

Malang, 28 Mei 2019

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen


Drs. Agus Sucipto, MM

NIP. 19670816 200312 1 001

Lampiran 11

BIODATA PENELITI

Nama : Miftahu Rahmah Kamim Putri
Tempat, Tanggal Lahir : Bontang, 20 Maret 1997
Alamat Asal : JL. Pontianak 2 No.47
Telepon / HP : 082254317858
E-Mail : putrikamim@gmail.com

Pendidikan Formal

2001 – 2003 : TK Terpadu Yabis
2003 – 2009 : SD Terpadu Yabis
2009 – 2012 : SMP Terpadu Yabis
2012 – 2015 : SMA YPVDP
2015 – 2019 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2015 – 2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang
2016 – 2017 : English Leanguage Center (ELC) UIN Maulana
Malik Ibrahim Malang

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) Tahun 2015

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi (OPAK FE) Tahun 2015
- Peserta Seminar Nasional Young Preneur Be A Mareting To Be A Young Preneur Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Peserta Pelatihan Manasik Haji yang diselenggarakan Pusat Ma'had Al-Jami'ah UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Peserta Pelatihan Makalah dan Teknik Presentasi yang diselenggarakan oleh UPKM Halaqoh Ilmiah Pusat Ma'had Al-Jami'ah UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Peserta Seminar Nasional Fakultas Ekonomi “Membentuk Calon Wirausahawan Muda Tangguh, Kreatif, Inovatif dan Berjiwa Ulul Albab” Tahun 2015
- Peserta Pelatihan Online Research Skills yang diselenggarakan oleh Perpustakaan Pusat UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Seminar Nasional “Internasionalisasi Pesantren di Era Masyarakat Ekonomi Asean” Tahun 2016
- Peserta seminar nasional “ Build Your Digital Business and be Millennia Entrepreneur” UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017
- Praktik Kerja Lapangan Integratif (PKLI) di Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (BKT Kebun Raya Purwodadi LIPI) Unit Keuangan Tahun 2018
- Peserta Roadshow Seminar Pasar Modal Syariah Tahun 2018
- Peserta SPSS di Fakultas Ekonomi UIN UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018

Lampiran 12



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP : 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Miftahu Rahmah Kamim Putri
NIM : 15510219
Handphone : 082254317858
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)
Email : putrikamim@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara Persero Tbk. Kantor Cabang Bontang Kaltim

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	18%	2%	3%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 Juni 2019

UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA
197612102009122001

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Inrervening Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Kaltim Kaltara Kantor Cabang Bontang Kaltim

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

Rank	Source	Source Type	Percentage
1	etheses.uin-malang.ac.id	Internet Source	7%
2	kumpulan-berbagai-ilmu2015.blogspot.com	Internet Source	1%
3	Submitted to School of Business and Management ITB	Student Paper	<1%
4	Submitted to University of Wolverhampton	Student Paper	<1%
5	eprints.uny.ac.id	Internet Source	<1%
6	media.neliti.com	Internet Source	<1%
7	stie-yappas.ac.id	Internet Source	<1%

www.pustaka.ut.ac.id

8	Internet Source	<1
9	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1
10	eprints.upnjatim.ac.id Internet Source	<1
11	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1
12	jurnal.stieama.ac.id Internet Source	<1
13	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1
14	www.finansialku.com Internet Source	<1
15	ejournal.unlam.ac.id Internet Source	<1
16	Erik Sudarso. "Kualitas Layanan, Nilai Fungsional, Nilai Emosional, dan Kepuasan Konsumen : Sebuah Studi Kasus", Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 2016 Publication	<1
17	Anis Syamsu Rizal. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA GURU SMP", Jurnal Ulul Albab, 2019 Publication	<1

- | | | |
|----|---|----|
| 18 | Submitted to University of West London
Student Paper | ^1 |
| 19 | elib.unikom.ac.id
Internet Source | ^1 |
| 20 | dvdpelatihansdm.com
Internet Source | ^1 |
| 21 | madanitown.blogspot.com
Internet Source | ^1 |
| 22 | blogs.unpad.ac.id
Internet Source | ^1 |
| 23 | www.coursehero.com
Internet Source | ^1 |
| 24 | eprints.uns.ac.id
Internet Source | ^1 |
| 25 | xerma.blogspot.com
Internet Source | ^1 |
| 26 | www.pps.unud.ac.id
Internet Source | ^1 |
| 27 | www.portalhr.com
Internet Source | ^1 |
| 28 | Sudaryono --. "Aplikasi Analisis (Path Analysis) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel Dalam Penelitian", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2011 | ^1 |

29 dianfaisal.wordpress.com
Internet Source

30 digilib.uinsby.ac.id
Internet Source

31 repository.upi.edu
Internet Source

32 www.ijsrp.org
Internet Source

33 triotapir.mywapblog.com
Internet Source

34 Submitted to Anglia Ruskin University
Student Paper

35 de.slideshare.net
Internet Source

36 blognyaekonomi.files.wordpress.com
Internet Source

37 Submitted to President University
Student Paper

38 www.researchgate.net
Internet Source

39 repositori.uin-alauddin.ac.id
Internet Source

^1

^1

^1

^1

^1

^1

^1

^1

^1

^1

^1

40	anzdoc.com Internet Source	<1
41	usupress.usu.ac.id Internet Source	<1
42	drafharyono.blogspot.com Internet Source	<1
43	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1
44	Dina Yuliana. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Personel Ground Handling PT. Jasa Angkasa Semesta (PT. JAS) di Bandara Halim Perdana Kusuma – Jakarta", <i>Warta Penelitian Perhubungan</i> , 2017 Publication	<1
45	scholar.unand.ac.id Internet Source	<1
46	subijakto25.blog.com Internet Source	<1
47	www.bankaltim.co.id Internet Source	<1
48	www.scribd.com Internet Source	<1
49	sigma-m.com.ua Internet Source	<1

50 Anisya Septiana. "Tingkat Adversity Quotient Matematis pada Mahasiswa Program Studi Tadris Matematika IAIN Curup", ARITHMETIC: Academic Journal of Math, 2019

Publication

51 afidburhanuddin.wordpress.com

Internet Source

52 suara-islam.com

Internet Source

53 sithobil.wordpress.com

Internet Source

54 Siti Fatimah, Christine Wulandari, Susni Herwanti. "Analisis Kesiediaan Menerima (WTA) Sebagai Proksi Pembayaran Jasa Lingkungan Air Di Pekon Datar Lebuay Kecamatan Air Nanningan Kabupaten Tanggamus", Jurnal Sylva Lestari, 2016

Publication

55 Submitted to Cambridge Education Group

Student Paper

56 jurnal-sosioekotekno.org

Internet Source

57 E. Fujiwara. " First come, first served? The partial devolution of forest management promotes rights competition — from the

<1

<1

<1

<1

<1

<1

<1

<1

application process for , East Kalimantan,
Indonesia ", International Forestry Review,
2017

Publication

- | | | |
|----|---|----|
| 58 | Submitted to Udayana University
Student Paper | <1 |
| 59 | docplayer.info
Internet Source | <1 |
| 60 | irbis.gpntb.ru
Internet Source | <1 |
| 61 | a-research.upi.edu
Internet Source | <1 |
| 62 | library.um.ac.id
Internet Source | <1 |
| 63 | Submitted to University of Derby
Student Paper | <1 |
| 64 | freepdf.niamz.net
Internet Source | <1 |
| 65 | gudangmakalah.blogspot.com
Internet Source | <1 |
| 66 | docobook.com
Internet Source | <1 |
| 67 | Submitted to Universitas Negeri Surabaya The
State University of Surabaya
Student Paper | <1 |

68 anakkakigunungmambulillig.blogspot.com
Internet Source

69 Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia
Student Paper

70 eprints.umsida.ac.id
Internet Source

71 digchip.com
Internet Source

72 www.slideshare.net
Internet Source

73 Lenny Nuraeni, Dewi Safitri Elshap, Prita Kartika. "IMPLEMENTASI PENYUSUNAN INSTRUMEN EVALUASI YANG DIGUNAKAN OLEH WIDY AISWARA DALAM MENGUKUR KEBERHASILAN PELATIHAN DI BALAI BESAR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KESEJAHTERAAN SOSIAL LEMBANG", P2M STKIP Siliwangi, 2015
Publication

74 repository.radenintan.ac.id
Internet Source

75 www.jatimprov.go.id
Internet Source

76 repository.maranatha.edu
Internet Source

<1

<1

<1

<1

<1

<1

<1

<1

<1

77	Submitted to Napier University Student Paper	<1%
78	ml.scribd.com Internet Source	<1%
79	www.jurnal.stiepar.ac.id Internet Source	<1%
80	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1%
81	www.bandungkab.go.id Internet Source	<1%
82	Risnanosanti Risnanosanti. "Self Efficacy Mahasiswa terhadap Matematika dan Pembelajaran Berbasis Kegiatan Lesson Study", Jurnal Elemen, 2016 Publication	<1%
83	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1%
84	www.damandiri.or.id Internet Source	<1%
85	fr.scribd.com Internet Source	<1%
86	eprints.radenfatah.ac.id Internet Source	<1%

87	makalahtugaspaper.blogspot.com Internet Source	<1
88	thesis.binus.ac.id Internet Source	<1
89	digilib.unpas.ac.id Internet Source	<1
90	id.wikipedia.org Internet Source	<1
91	dokumen.tips Internet Source	<1
92	pdfreownload.com Internet Source	<1
93	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1
94	jiki.cs.ui.ac.id Internet Source	<1
95	Alexandra Zins, Laurent Weill. "Islamic banking and risk: The impact of Basel II", Economic Modelling, 2017 Publication	<1
96	Submitted to University of Portsmouth Student Paper	<1
97	Hamdan Hamdan. "Leaders Of Entrepreneurship And Motivation Effect On	<1

Employee Satisfaction At PT. Panarub Industry Tangerang", Jurnal Manajemen, 2018

Publication

98 Submitted to iGroup

Student Paper

<1%

99 Submitted to STIE Perbanas Surabaya

Student Paper

<1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

Off

Exclude bibliography

Off

