

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN BANYUMAS DI PURWOKERTO**

**SKRIPSI**



Nama : Ari Satrio Wicaksono

NIM : 14311431

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA  
2021**

**Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja  
Pegawai Pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kabupaten Banyumas di Purwokerto**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana  
strata-1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Ari Satrio Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311431

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
YOGYAKARTA  
2021**

## **SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ari Satrio Wicaksono  
Tempat/Tanggal Lahir : Purwokerto, Banyumas/12 Februari 1996  
NIM : 14311431  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto

Dengan penuh kesadaran saya telah memahami sebaik-baiknya dan menyatakan bahwa karya ilmiah Skripsi ini bebas dari segala bentuk plagiat. Apabila di kemudian hari terbukti adanya indikasi plagiat dalam karya ilmiah ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan Mendiknas Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Purwokerto, 11 Juni 2021

Yang Membuat Pernyataan



Ari Satrio Wicaksono  
NIM 14311431

## Lembar Pengesahan

Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto

Oleh :

Nama : Ari Satrio Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 14311431  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Januari 2021

Dosen Pembimbing,



Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

**Catatan:**  
**Disetujui untuk diujikan**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN  
KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA KABUPATEN BANYUMAS DI PURWOKERTO**

Disusun Oleh : **ARI SATRIO WICAKSONO**

Nomor Mahasiswa : **14311431**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 16 Maret 2021

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.



Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

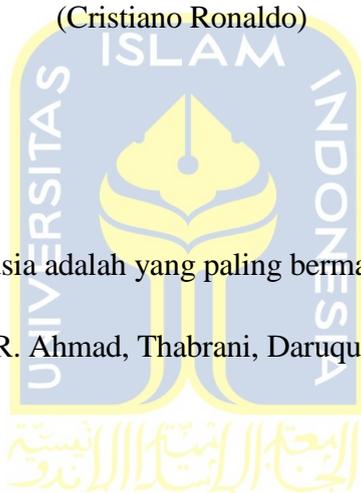
## MOTTO

Jangan ingat masa lalu dengan penyesalan. Jangan pula melihat masa depan dengan kekhawatiran. Tapi lihatlah sekitarmu dengan penuh kesadaran.

(James Thurber)

Keberhasilan dalam hidup tidak diukur dari apa yang telah dicapai, tetapi dari hambatan yang telah dilewati.

(Cristiano Ronaldo)



Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.

(HR. Ahmad, Thabrani, Daruqutni)

Manusia dikatakan sempurna karena memiliki kekurangan dan kelebihan yang sudah ditakdirkan. Apabila ada manusia yang melakukan kesalahan maka ingatkanlah dengan cara yang sopan. Dan apabila ada manusia yang berbuat kebaikan maka lanjutkan kebaikan tersebut.

(Ari Satrio Wicaksono)

# **PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BANYUMAS DI PURWOKERTO**

**Ari Satrio Wicaksono**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia**

**[arisatriowicaksono2@gmail.com](mailto:arisatriowicaksono2@gmail.com)**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian dilakukan dengan metodologi kuantitatif menggunakan metode survey. Populasi dari penelitian ini adalah PNS pada BKPSDM Kabupaten Banyumas di Purwokerto. Jumlah sampel dari penelitian sebanyak lima puluh tujuh pegawai dengan menggunakan *Purposive Sampling*, yaitu pegawai dengan batasan masa kerja minimal dua tahun. Metode analisa data yang dipakai menggunakan regresi linear berganda dan uji hipotesis; baik uji hipotesis pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian ini menemukan tiga hipotesis terbukti dan empat hipotesis tidak terbukti. Hipotesis yang terbukti yaitu pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja. Sedangkan hipotesis yang ditolak yaitu pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, dan kepuasan kerja tidak memediasi pelatihan terhadap kinerja. Dari hasil analisis tersebut penelitian ini memberikan masukan agar pegawai lebih sering diberikan motivasi sehingga kepuasan kerja dan kinerja pegawai semakin meningkat. Selain itu, metode dan materi pelatihan lebih diperhatikan lagi supaya kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat meningkat.

**Kata kunci:** *pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.*

# **PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BANYUMAS DI PURWOKERTO**

**Ari Satrio Wicaksono**  
**Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam**  
**Indonesia**  
[arisatriowicaksono2@gmail.com](mailto:arisatriowicaksono2@gmail.com)

## **Abstract**

This study aims to determine the effect of training and motivation on employee performance through job satisfaction. The research was conducted with a quantitative methodology using a survey method. The population of this study were civil servants at BKPSDM Banyumas Regency in Purwokerto. The number of samples from the study was fifty-seven employees using purposive sampling, namely employees with a minimum work period of two years. The data analysis method used is multiple linear regression and hypothesis testing; both direct and indirect effect hypothesis testing. The results of this study found that three hypotheses were proven and four hypotheses were not. The proven hypothesis is the influence of motivation on job satisfaction and performance, and job satisfaction mediates motivation on performance. While the rejected hypothesis is the effect of training on job satisfaction and performance, the effect of job satisfaction on performance, and job satisfaction does not mediate training on performance. From the results of this analysis, this study provides input so that employees are more often motivated so that job satisfaction and employee performance increase. In addition, training methods and materials are given more attention so that job satisfaction and employee performance can be increased.

**Keywords: training, motivation, job satisfaction and performance.**

## Kata Pengantar

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji kehadiran Allah SWT, pemilik semesta dan segala isinya. Sholawat serta salam tak tupa kita panjatkan kepada baginda tercinta, nabi semua umat, Rosulullah Muhammad SAW, beserta para sahabat.

*Alhamdulillah*, penulis berhasil menyelesaikan Proposal Penelitian tentang Sumber Daya Manusia dengan judul: “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto”. Proposal ini disusun sebagai salah satu tugas wajib dalam menyusun skripsi tentang Sumber Daya Manusia. Banyak yang telah terlibat dalam pembuatan tugas ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan memberikan kritik dan saran, juga terus memberikan *support* kepada penulis. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin memberikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah berkenan membimbing dengan penuh kesabaran.
2. Pimpinan dan segenap pegawai BKPSDM Kabupaten Banyumas, atas ijin yang diberikan serta kesediaan untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
3. Ibu Dra. Suhartini, M.Si. selaku Penguji Skripsi, yang telah bersedia memberikan masukan yang sangat bermanfaat untuk perbaikan skripsi ini.
4. Orang tuaku, serta kakakku terkasih yang terus memberikan dukungan sejak awal hingga akhir.
5. Teman-teman yang senantiasa mendampingi saya, memberikan saran dan lain sebagainya.

Penulis menyadari banyaknya kekurangan dalam penyusunan Skripsi ini. Penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun agar dapat memperbaiki pada karya-karya yang lain di waktu mendatang.

Akhir kata, *wassalamualaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, April 2021

(Ari Satrio Wicaksono)



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAM JUDUL.....	ii
PENYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II.....	6
KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.1.1 Jurnal Pelatihan ke Kepuasan Kerja.....	6
2.1.2 Jurnal Motivasi ke Kepuasan Kerja.....	10
2.1.3 Jurnal Pelatihan ke Kinerja.....	13
2.1.4 Jurnal Motivasi ke Kinerja.....	16
2.1.5 Jurnal Kepuasan Kerja ke Kinerja.....	19
2.1.6 Jurnal Pelatihan ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	21
2.1.7 Jurnal Motivasi ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	25
2.2 Landasan Teori.....	27
2.2.1 Pelatihan.....	27
2.2.2 Motivasi.....	36
2.2.3 Kepuasan Kerja Karyawan/Pegawai.....	47
2.2.4 Kinerja Karyawan/Pegawai.....	52
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	59
2.3.1 Hubungan Pelatihan dengan Kepuasan Kerja.....	59
2.3.2 Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja.....	59
2.3.3 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja.....	60
2.3.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja.....	60
2.3.5 Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja.....	61
2.3.6 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	61
2.3.7 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	62

2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	63
2.5 Hipotesis Penelitian.....	63
BAB III.....	64
METODE PENELITIAN.....	64
3.1 Pendekatan Penelitian.....	64
3.2 Lokasi Penelitian.....	64
3.3 Variabel Penelitian.....	66
3.3.1 Variabel Eksogen.....	66
3.3.2 Variabel Mediasi.....	67
3.3.3 Variabel Endogen.....	67
3.4 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	67
3.4.1 Pelatihan.....	68
3.4.2 Motivasi.....	69
3.4.3 Kepuasan Kerja.....	70
3.4.4 Kinerja.....	71
3.5 Populasi dan Sampel.....	72
3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.6.1 Jenis Data.....	73
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.7 Metode Analisis Data.....	74
BAB IV.....	84
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	84
4.1 Uji Instrumen Penelitian.....	84
4.1.1 Uji Validitas.....	84
4.1.2 Uji Reliabilitas.....	85
4.2 Gambaran Umum Responden.....	86
4.3 Karakteristik Responden.....	87
4.4 Deskripsi Jawaban Responden.....	90
4.5 Analisis Data.....	96
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	105
BAB V.....	110
KESIMPULAN DAN SARAN.....	110
5.1 Kesimpulan.....	110
5.2 Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA.....	112
LAMPIRAN.....	114

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Jurnal Pelatihan ke Kepuasan Kerja.....	8
Tabel 2.2 Jurnal Motivasi ke Kepuasan kerja.....	11
Tabel 2.3 Jurnal Pelatihan ke Kinerja.....	14
Tabel 2.4 Jurnal Motivasi ke Kinerja.....	18
Tabel 2.5 Jurnal Kepuasan ke Kinerja.....	20
Tabel 2.6 Jurnal Pelatihan ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	23
Tabel 2.7 Jurnal Motivasi ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja.....	26
Tabel 4.1 Validitas Butir Pertanyaan dari variabel Pelatihan, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.....	84
Tabel 4.2 Reliabilitas dari variabel Pelatihan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	85
Tabel 4.3 Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	86
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	87
Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Usia.....	88
Tabel 4.7 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	88
Tabel 4.8 Karakteristik Dominan Responden.....	89
Tabel 4.9 Interval Kelas.....	90
Tabel 4.10 Tanggapan responden terhadap variabel Pelatihan.....	90
Tabel 4.11 Tanggapan responden terhadap variabel Motivasi.....	92
Tabel 4.12 Tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja.....	93
Tabel 4.13 Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja.....	94
Tabel 4.14 Rekapitulasi Tanggapan Dominan Responden.....	95
Tabel 4.15 Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.....	97
Tabel 4.16 Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	98

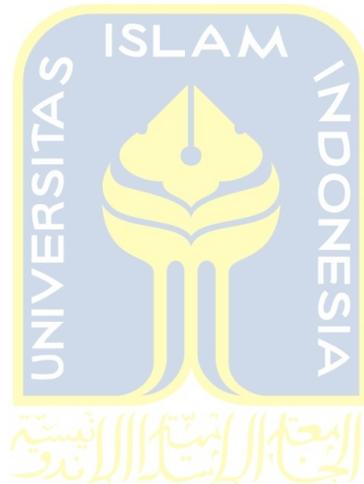
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Teori Kebutuhan Maslow.....	37
Gambar 1.2 Teori Kebutuhan McClelland.....	39
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	61
Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi BKPSDM.....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	114
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Pelatihan.....	119
Lampiran 3 Hasil Pengisian Kuesioner.....	124
Lampiran 4 Input Data Analisis.....	127
Lampiran 5 Hasil Analisis Data.....	129
Lampiran 6 Hasil Analisis Data.....	130
Lampiran 7 Surat Ijin Penelitian.....	131



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan adalah tempat sekumpulan orang yang bekerja untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan secara bersama. Pegawai/karyawan merupakan sebuah aset bagi organisasi atau perusahaan. Menurut (Akhter *et al.*, 2016), tantangan paling besar saat ini yang dialami oleh organisasi/perusahaan adalah menarik, mempertahankan, dan melatih karyawan/pegawai.

Pelatihan menurut Bohlander & Snell (2013) adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan untuk membantu perkembangan belajar para anggotanya. Definisi tersebut menggambarkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan serta proses belajar yang terencana. Menurut Schimdt dalam (Akhter *et al.*, 2016), persiapan yang matang dan memadai dapat meningkatkan kesuksesan penugasan dan membuat perubahan bagi kekurangan yang terjadi selama proses seleksi. Pelatihan kerja dan kepuasan kerja menjadi faktor utama di banyak organisasi. Pelatihan merupakan sekumpulan aktivitas yang membantu pegawai/karyawan menambah pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka. Setelah mendapatkan pelatihan, karyawan dapat bekerja lebih baik dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut, oleh karena faktor motivasi sangat diperlukan untuk mendorong seseorang memenuhi kebutuhan serta keinginan dari orang tersebut. Menurut Handoko (2011), motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai

tujuan. Sedangkan menurut Chung dan Megginson yang dikutip oleh Gomes (2002), mengatakan bahwa motivasi adalah tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mengejar sebuah tujuan dan berkaitan dengan kepuasan kerja dan performa pekerjaan. Jadi motivasi yang diberikan kepada pegawai/karyawan akan berpengaruh terhadap kinerjanya yang dapat diukur melalui kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang pegawai/karyawan atas peranan atau tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja menurut Fathoni (2006), selain pemberian motivasi yang tepat, kepuasan kerja pegawai/karyawan merupakan kunci pendorong modal kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai/karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja disamping faktor lainnya yang dicapai, dan motivasi (Sinambela, 2012). Di era yang modern ini para pemimpin dituntut untuk dapat memberi motivasi yang baik dan tepat untuk para anggotanya. Hal ini dapat memberi pengaruh kinerja pada pekerjaanya.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai SDM per periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2013), ada beberapa faktor khusus yang menyebabkan perbedaan individu dalam perilaku diantaranya adalah : persepsi, sikap dan kepribadian setiap individu. Motif untuk berprestasi merupakan dorongan dalam diri pegawai/karyawan untuk melakukan kegiatan atau tugas agar mampu mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa pelatihan kerja kepada karyawan perlu dilakukan untuk menghadapi tantangan organisasi atau perusahaan

yang semakin besar. Selain memberikan pelatihan, organisasi atau perusahaan juga perlu memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik serta puas menjalani pekerjaan dalam mencapai sasaran organisasi/perusahaan.

Lokasi penelitian berada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto. Dimana badan atau instansi pemerintahan ini memiliki tujuan untuk melatih dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini ditujukan kepada pegawai BKPSDM yang sudah bekerja minimal 2 tahun. Pegawai tersebut diharapkan telah melakukan beberapa banyak latihan kerja sehingga dapat diketahui dampak dari adanya latihan kerja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pegawai ?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai ?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap Kinerja pegawai ?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap Kinerja pegawai ?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai ?

6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening ?
7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikan dari Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikan dari Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai/karyawan.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikan dari Pelatihan terhadap Kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikan dari Motivasi terhadap Kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikan dari Kepuasan terhadap Kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui adanya pengaruh dari Pelatihan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui adanya pengaruh dari Motivasi terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Manfaat Praktis

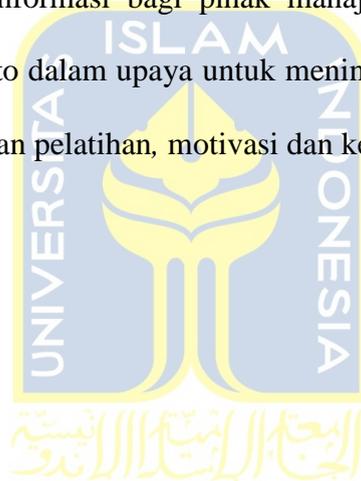
Sebagai tambahan informasi dan juga referensi bagi para akademisi.

2. Manfaat Peneliti

Meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi permasalahan di bidang manajemen sumber daya manusia dan memecahkan permasalahan yang ada menggunakan metode ilmiah.

3. Manfaat Institusi

Sebagai informasi bagi pihak manajemen SDM pada Kantor BKPSDM Purwokerto dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawai melalui peningkatan pelatihan, motivasi dan kepuasan kerja.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Adapun penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut :

##### **2.1.1 Jurnal Pelatihan ke Kepuasan Kerja**

###### **a. Afaq Ahmed Khan dkk (2016)**

Penelitian ini dilakukan oleh Afaq Ahmed Khan dkk (2016), dengan judul "*Impact of Training and Development on Employee Performance through Job Satisfaction : A Study of Telecom Sector of Pakistan*", memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai (Khan *et al.*, 2016). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 115 dan 105 kuesioner yang kembali. Kemudian data yang kembali diolah menggunakan T&D program.

Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas Pelatihan dan Kepuasan Kerja.

###### **b. Jalal Hanaysha dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Jalal Hanaysha dkk (2016), dengan judul "*Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*", memiliki tujuan untuk mengetahui efek dari pemberdayaan pegawai,

kerjasama tim, dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kinerja pegawai (Hanaysha and Tahir, 2016). Alat analisis yang digunakan yaitu dalam pengumpulan datanya, metode *online* digunakan untuk mendistribusikan kuesioner melalui *email*. Sebanyak 870 kuesioner disebar. Untuk mengukur data, penelitian ini menggunakan SPSS dan pengukuran model AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan pegawai, kerjasama tim, dan pelatihan kerja secara positif memberikan efek terhadap kepuasan kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan dan kepuasan kerja.

**c. Aldisa Arifudin dkk (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Aldisa Arifudin dkk (2018), dengan judul "*Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke*", memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kepuasan serta kinerja pegawai (Arifudin, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 65 pegawai. Kemudian data diolah menggunakan SPSS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja.

**Tabel 2.1 Jurnal Pelatihan ke Kepuasan Kerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i> Afaq Ahmed Khan dkk (2016)	Masood (2010) pelatihan terdiri dari pelatihan dan pengembangan yang luas untuk karyawan, pelatihan karyawan diadakan setiap tahun, kebutuhan karyawan diidentifikasi melalui mekanisme penilaian kebutuhan formal, program pelatihan untuk pembekalan karyawan baru, evaluasi pelatihan, perhitungan biaya dan keuntungan pelatihan, pelatihan membantu untuk mengurangi PHK, pelatihan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, pelatihan meningkatkan produktivitas dan mengembalikan biaya organisasi.	Diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 115 pegawai dan yang kembali 105 menggunakan pengumpulan data	Data dianalisis menggunakan T&D program	Hasil ditemukan bahwa pelatihan berdampak positif pada kepuasan kerja
2.	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction</i> Hanaysha dkk (2016)	Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011) kepuasan kerja terdiri dari gaji, rasa bangga terhadap organisasi, tingkat kesuksesan karyawan terhadap pekerjaannya dan pelatihan karyawan. Schimdt (2004) pelatihan terdiri dari Metode pelatihan, waktu pelatihan, kepuasan terhadap pelatihan, masa jabatan, dukungan organisasi, dan perasaan terhadap pelatihan.	Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 870 pegawai dan yang kembali 242 menggunakan survei online.	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM pada AMOS.	Hasil ditemukan bahwa pelatihan karyawan memiliki dampak positif pada kepuasan kinerja.

3.	<p><i>Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke</i></p> <p>Aldisa Arifudin (2018)</p>	<p>Atan dkk (2015) pelatihan yang efektif memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.</p> <p>Saprudin (2018) ada empat indikator pelatihan : meningkatkan keahlian, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kecakapan, meningkatkan disiplin, dan biaya pelatihan.</p> <p>Inuwa (2016) kepuasan kerja terdiri dari: kepuasan terhadap pekerjaan, ketertarikan terhadap pekerjaan, pekerjaan memenuhi harapan, pekerjaan yang menyenangkan, kepuasan terhadap gaji/upah dan insentif lainnya, dan kepuasan terhadap posisi kerja atau jabatan saat ini.</p> <p>Inuwa (2016) kinerja pegawai terdiri dari : memahami kriteria kinerja organisasi, memahami pekerjaan dan bagaimana melakukannya, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga catatan kehadiran dengan baik dalam organisasi, menjalankan tugas secara efektif dan efisien.</p>	<p>Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 65 pegawai negeri sipil (PNS)</p>	<p>Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SPSS 20.0</p>	<p>Hasil ditemukan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai</p>
----	---	---	--	--	--

## 2.1.2 Jurnal Motivasi ke Kepuasan Kerja

### a. Lusiana Tulhusnah (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Lusiana Tulhusnah (2018), dengan judul *“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pertanian Nasional Kabupaten Situbondo”*, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja pegawai (Lusiana, 2018). Alat analisis untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 60 orang pegawai. Kemudian data diolah menggunakan analisis statistik.

Hasil menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai apabila ada Motivasi yang diberikan oleh Pemimpinnya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

### b. Ni Kadek Eni Juniari dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari dkk (2015), dengan judul *“Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali”*, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari motivasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai (Juniari, Riana and Subudi, 2015) . Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 74 responden. Kemudian data diolah menggunakan analisis deskriptif dan PLS.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, dengan

menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data, variabel yang dibahas Motivasi dan Kepuasan Kerja.

**c. Titin Hidayati Maghfiroh (2014)**

Penelitian ini dilakukan oleh Titin Hidayati Maghfiroh (2014), dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Area Mojokerto”, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai (Maghfiroh, 2014). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 82 responden. Kemudian data diolah menggunakan regresi linear sederhana.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, variabel yang dibahas Motivasi dan Kepuasan Kerja.

**Tabel 2.2 Jurnal Motivasi ke Kepuasan Kerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Situbondo</i>  Lusiana Tulhusnah dkk (2018)	Lusiana Tulhusnah dkk (2018) motivasi terdiri dari memiliki ide ide positif, komunikasi permasalahan kerja dengan pemimpin, penghargaan terhadap prestasi kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan bimbingan, arahan, atau dorongan dari pemimpin.  Kepuasan kerja terdiri dari kepuasan terhadap kedudukan jabatan, kepuasan terhadap golongan atau pangkat pekerjaan, kepuasan terhadap hasil yang telah dicapai sesuai	Data kuesioner diambil dari 60 orang pegawai.	Data diolah dengan menggunakan analisis statistik	Hasil penelitian menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai apabila ada motivasi yang diberikan oleh pemimpinnya

		usia, kepuasan terhadap tindakan pemimpin yang melakukan pengawasan.			
2.	<p><i>Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali</i></p> <p>Ni Kadek Eni Juniari (2015)</p>	<p>Abraham Maslow (Robbins, 2015;128) motivasi terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.</p> <p>Funmilola <i>et al</i> (2013) kepuasan kerja terdiri dari pembayaran, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, dan kondisi kerja.</p>	Kuesioner disebarakan kepada 74 orang pegawai.	Metode yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan Parsial Least Square (PLS)	Hasil menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai.
3.	<p><i>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Area Mojoketo</i></p> <p>Titin Hidayati Maghfiroh (2014)</p>	<p>Armstrong (2002) motivasi yang tinggi dan harapan yang sesuai dengan pegawai akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.</p> <p>Prabu (2005) faktor-faktor motivasi lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan kebutuhan pribadi, kebutuhan secara bersama-sama.</p> <p>Titin Hidayati M (2014) indikator kepuasan kerja yang digunakan adalah gaji, promosi, supervisi, keuntungan bekerja di perusahaan, bonus, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi.</p>	Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 82 responden pegawai negeri sipil	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan metode statistic	Hasil menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

### 2.1.3 Jurnal Pelatihan ke Kinerja

#### a. Afaq Ahmed Khan dkk (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Afaq Ahmed Khan dkk (2016), dengan judul *“Impact of Training and Development on Employee Performance through Job Satisfaction : A Study of Telecom Sector of Pakistan”*, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai (Khan et al., 2016). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 115 dan 105 kuesioner yang kembali. Kemudian data yang kembali diolah menggunakan T&D program. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, variabel yang dibahas Pelatihan dan Kinerja.

#### b. Anriza Julianry dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Anriza Julianry dkk (2017), dengan judul *“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika”*, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Julianry, Syarief and Affandi, 2017). Alat analisis untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 100 orang. Kemudian data diolah menggunakan SEM.

Hasil menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja namun motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan dan kinerja.

**c. Aldisa Arifudin dkk (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Aldisa Arifudin dkk (2018), dengan judul “*Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke*”, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kepuasan serta kinerja pegawai (Arifudin, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 65 pegawai. Kemudian data diolah menggunakan SPSS 20.0.

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan dan kinerja.

**Tabel 2.3 Jurnal Pelatihan Ke Kinerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i>  Afaq Ahmed Khan dkk (2016)	Masood (2010) pelatihan terdiri dari pelatihan dan pengembangan yang luas untuk karyawan, pelatihan karyawan diadakan setiap tahun, kebutuhan karyawan diidentifikasi melalui mekanisme penilaian kebutuhan formal, program pelatihan untuk pembekalan karyawan baru, evaluasi pelatihan, perhitungan biaya dan keuntungan pelatihan, pelatihan membantu untuk mengurangi PHK, pelatihan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, pelatihan	Diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 115 pegawai dan yang kembali 105 menggunakan pengumpulan data	Data dianalisis menggunakan T&D program	Hasil ditemukan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja pegawai

		meningkatkan produktivitas dan mengembalikan biaya organisasi.			
2.	<p><i>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika</i></p> <p>Anriza Julianry dkk (2017)</p>	<p>Teori Pelatihan Fatihin (2014), Dartha (2010), Martoyo(1992).</p> <p>Teori Motivasi Mangkunegara (2009), Suryana <i>et al</i> (2010) menyatakan motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>	Sampel berjumlah 100 orang	Data diolah dengan menggunakan SEM	Hasil penelitian menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Namun variabel Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan
3	<p><i>Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke</i></p> <p>Aldisa Arifudin (2018)</p>	<p>Atan dkk (2015) pelatihan yang efektif memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.</p> <p>Saprudin (2018) ada empat indikator pelatihan : meningkatkan keahlian, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kecakapan, meningkatkan disiplin, dan biaya pelatihan.</p> <p>Inuwa (2016) kepuasan kerja terdiri dari: kepuasan terhadap pekerjaan, ketertarikan terhadap pekerjaan, pekerjaan memenuhi harapan, pekerjaan yang menyenangkan, kepuasan terhadap gaji/upah dan insentif lainnya, dan kepuasan terhadap posisi kerja atau jabatan saat ini.</p> <p>Inuwa (2016) kinerja pegawai terdiri dari : memahami kriteria</p>	Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 65 pegawai negeri sipil (PNS)	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SPSS 20.0	Hasil ditemukan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai

		kinerja organisasi, memahami pekerjaan dan bagaimana melakukannya, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga catatan kehadiran dengan baik dalam organisasi, menjalankan tugas secara efektif dan efisien.			
--	--	---	--	--	--

#### 2.1.4 Jurnal Motivasi ke Kinerja

##### a. Anriza Julianry dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Anriza Julianry dkk (2017), dengan judul *“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika”*, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Julianry, Syarief and Affandi, 2017). Alat analisis untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 100 orang. Kemudian data diolah menggunakan SEM.

Hasil menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja namun motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas motivasi dan kinerja.

##### b. Dedi Hadian dkk (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Dedi Hadian dkk (2012), dengan judul *“Pengaruh pemberian Motivasi, Kebutuhan pegawai dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon”*, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kebutuhan pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Dan *et al.*, 2012). Alat analisis untuk

mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 75 dan 45 kuesioner yang kembali. Kemudian data diolah menggunakan metode survey.

Hasil menunjukkan bahwa Motivasi mempengaruhi kinerja serta kebutuhan dan kepuasan mempengaruhi kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas motivasi dan kinerja.

**c. Rizky Nur Adha dkk (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Rizky Nur Adha dkk (2019), dengan judul *“Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember”*, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi, Lingkungan dan Budaya kerja terhadap Kinerja pegawai (Adha, Qomariah and Hafidzi, 2019). Alat analisis untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 32 pegawai. Kemudian data diolah menggunakan analisis statistik.

Hasil menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena Motivasi di Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah terbentuk. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang akan dibahas Motivasi dan kinerja.

**Tabel 2.4 Jurnal Motivasi ke Kinerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika</i>  Anriza Julianry dkk (2017)	Teori Pelatihan Fatihin (2014), Dartha (2010), Martoyo(1992).  Teori Motivasi Mangkunegara (2009), Suryana <i>et al</i> (2010) menyatakan motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan.	Sampel berjumlah 100 orang.	Data diolah dengan menggunakan SEM	Hasil penelitian menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Namun variabel Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.
2.	<i>Pengaruh Pemberian Motivasi, Kebutuhan Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Cirebon</i>  Dedi Hadian dkk (2012)	Teori Motivasi Mangkunegara (2005)  Teori kepuasan kerja Nitisemito (2000)	Kuesioner disebarkan kepada 76 pegawai. Namun kembali sebanyak 45 data pegawai	Metode yang digunakan menggunakan Metode Survey	Hasil menunjukkan bahwa Motivasi mempengaruhi Kinerja. Serta kebutuhan Pegawai dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif terhadap Kinerja
3.	<i>Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember</i>  Risky Nur Adha (2019)	Maslow (2008) motivasi terdiri dari : kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan.  Sutrisno (2010) kinerja terdiri dari: tingkat kerapian pekerjaan, ketepatan waktu dalam	Data kuesioner diambil dari 32 orang	Data dianalisis menggunakan analisis statistik	Hasil menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Karena motivasi kerja pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah terbentuk

		menyelesaikan, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan kerja.			
--	--	--	--	--	--

## 2.1.5 Jurnal Kepuasan Kerja ke Kinerja

### a. Charis Platis dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Charis Platis dkk (2015), dengan judul “*Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services*”, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Platis, Reklitis and Zimeras, 2015). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 246 responden. Kemudian data diolah dengan menggunakan sistem statistik.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas kepuasan kerja dan kinerja.

### b. Riski Damayanti dkk (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Riski Damayanti dkk (2018), dengan judul “*Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang)*”, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Damayanti, Hanafi and Cahyadi, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 40 responden. Kemudian data diolah dengan menggunakan SPSS versi 16.

Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah

menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas kepuasan kerja dan kinerja.

**c. Shailly Dixit dkk (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Shailly Dixit dkk (2018), dengan judul “*The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan*”, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajemen, kepuasan kerja dan kinerja (Dixit and Arrawatia, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 600 responden. Kemudian data diolah menggunakan SPSS 23, AMOS 23 dan SEM.

Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas kepuasan dan kinerja.

**Tabel 2.5 Jurnal Kepuasan Kerja ke Kinerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Relation between Job Satisfaction and Job Performance in healthcare</i>  Ch. Platis dkk (2015)	Ch. Platis dkk (2015) indikator kepuasan kerja terdiri dari : kepuasan diri dari kuantitas pekerjaan, kepuasan diri terhadap produktivitas, kepuasan diri dari inisiatif, kepuasan diri dari target kerja, kepuasan diri dari peningkatan kualitas.	Sampel diambil dari kuesioner 246 responden.	Data kemudian dikumpulkan dan dianalisis statistik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja
2.	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis RS Islam</i>	Luthans (2006) kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan itu sendiri, pendapatan/gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.	Data diambil dari kuesioner 40 responden.	Data diolah dengan menggunakan SPSS versi 16	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja

	<i>Siti Khadijah Palembang</i>  Riski Damayanti dkk (2018)	Mathis dan Jackson (2006) kinerja terdiri dari kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.			
3.	<i>The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan</i>  Shaily Dixit dkk (2018)	Teori kepuasan kerja Latif (2012), Voordt (2004), Preez and Bedixen (2015), Cao and Chen (2016).	Data diambil dari 600 kuesioner yang diberikan kepada responden yang kembali sebesar 380	Data diolah dengan menggunakan SPSS 23, AMOS 23 dan SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

### 2.1.6 Jurnal Pelatihan ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja

#### a. Afaq Ahmed Khan dkk (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Afaq Ahmed Khan dkk (2016), dengan judul “*Impact of Training and Development on Employee Performance through Job Satisfaction : A Study of Telecom Sector of Pakistan*” , memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai (Khan et al., 2016). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 115 dan 105 kuesioner yang kembali. Kemudian data yang kembali diolah menggunakan T&D program. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, variabel yang dibahas Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

**b. Jalal Hanaysha dkk (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Jalal Hanaysha dkk (2016), dengan judul “*Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*”, memiliki tujuan untuk mengetahui efek dari pemberdayaan pegawai, kerjasama tim, dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kinerja pegawai (Hanaysha & Tahir, 2016). Alat analisis yang digunakan yaitu dalam pengumpulan datanya, metode *online* digunakan untuk mendistribusikan kuesioner melalui *email*. Sebanyak 870 kuesioner disebar. Untuk mengukur data, penelitian ini menggunakan SPSS dan pengukuran model AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan pegawai, kerjasama tim, dan pelatihan kerja secara positif memberikan efek terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja.

**c. Aldisa Arifudin dkk (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Aldisa Arifudin dkk (2018), dengan judul “*Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke*” , memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kepuasan serta kinerja pegawai (Arifudin, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 65 pegawai. Kemudian data diolah menggunakan SPSS 20.0.

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja.

**Tabel 2.6 Jurnal Pelatihan ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i>  Afaq Ahmed Khan dkk (2016)	Masood (2010) pelatihan terdiri dari pelatihan dan pengembangan yang luas untuk karyawan, pelatihan karyawan diadakan setiap tahun, kebutuhan karyawan diidentifikasi melalui mekanisme penilaian kebutuhan formal, program pelatihan untuk pembekalan karyawan baru, evaluasi pelatihan, perhitungan biaya dan keuntungan pelatihan, pelatihan membantu untuk mengurangi PHK, pelatihan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, pelatihan meningkatkan produktivitas dan mengembalikan biaya organisasi.	Diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 115 pegawai dan yang kembali 105 menggunakan pengumpulan data	Data dianalisis menggunakan T&D program	Hasil ditemukan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja pegawai
2.	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction</i>  Hanaysha dkk (2016)	Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011) kepuasan kerja terdiri dari gaji, rasa bangga terhadap organisasi, tingkat kesuksesan karyawan terhadap pekerjaannya dan pelatihan karyawan.  Schimdt (2004) pelatihan terdiri dari Metode pelatihan, waktu pelatihan, kepuasan terhadap pelatihan, masa jabatan, dukungan organisasi, dan perasaan terhadap	Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 870 pegawai dan yang kembali 242 menggunakan survei online.	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM pada AMOS.	Hasil ditemukan bahwa pelatihan karyawan memiliki dampak positif pada kepuasan kinerja.

		pelatihan.			
3.	<p><i>Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke</i></p> <p>Aldisa Arifudin (2018)</p>	<p>Atan dkk (2015) pelatihan yang efektif memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.</p> <p>Saprudin (2018) ada empat indikator pelatihan : meningkatkan keahlian, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kecakapan, meningkatkan disiplin, dan biaya pelatihan.</p> <p>Inuwa (2016) kepuasan kerja terdiri dari: kepuasan terhadap pekerjaan, ketertarikan terhadap pekerjaan, pekerjaan memenuhi harapan, pekerjaan yang menyenangkan, kepuasan terhadap gaji/upah dan insentif lainnya, dan kepuasan terhadap posisi kerja atau jabatan saat ini.</p> <p>Inuwa (2016) kinerja pegawai terdiri dari : memahami kriteria kinerja organisasi, memahami pekerjaan dan bagaimana melakukannya, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga catatan kehadiran dengan baik dalam organisasi, menjalankan tugas secara efektif dan efisien.</p>	Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 65 pegawai negeri sipil (PNS)	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SPSS 20.0	Hasil ditemukan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai

## 2.1.7 Jurnal Motivasi ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja

### a. Elina Rahma Pratiwis dkk (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Elina Rahma Pratiwis dkk (2018), dengan judul “Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi Terhadap Kinerja”, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai (Pratiwis, E. Rahma dan Yuniantos, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner yang berjumlah 130 orang. Kemudian data diolah menggunakan metode statistik.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, variabel yang dibahas Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

### b. Darmawan Widiyanto (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan Widiyanto (2018), dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan *Outsourcing* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen)”, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai (Widiyanto and Nugraheni, 2018). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner yang berjumlah 53 responden. Kemudian data diolah menggunakan SPSS 20.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, variabel yang dibahas motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.

c. **M. Abdul Aziz (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh M. Abdul Aziz (2017), dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai PUSKESMAS Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal”, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai (Aziz, 2017). Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner yang berjumlah 99 responden. Kemudian data diolah menggunakan AMOS 4.00.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu metode kuantitatif, variabel yang dibahas Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

**Tabel 2.7 Jurnal Motivasi ke Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1.	<i>Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Terpresepsi Terhadap Kinerja</i>  Elina Rahma Pratiwis dkk (2018)	Handoko (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan : motivasi, Kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan.  Robbins dan Judge (2018) kepuasan kerja ditentukan oleh bebrapa faktor: kerja yang secara mental menantang, kondisi	Diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 130 pegawai	Data dianalisis menggunakan metode statistik	Hasil ditemukan bahwa semakin tinggi motivasi kerja akan memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

		<p>kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.</p> <p>Bayu Dwi Laksono dan Corry Yolans (2017) motivasi dan lingkungan kerja mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.</p>			
2.	<p><i>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Outsourcing PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kandatel Kebumen)</i></p> <p>Darmawan Widiyanto (2018)</p>	<p>Teori Motivasi Hasibuan (2005)</p> <p>Teori Kepuasan Luthans (2006)</p> <p>Teori Kinerja Luthans (2006)</p> 	Data diambil dari 53 responden	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SPSS 20	Hasil ditemukan bahwa Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	<p><i>Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai PUSKESMAS Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal</i></p> <p>M. Abdul Aziz</p>	<p>Mangkunegara (2004) kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</p> <p>Handoko (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang</p>	Data diambil dari 99 orang pegawai	Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM dari paket AMOS 4.0	Hasil ditemukan bahwa motivasi, disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

	(2017)	pekerjaan mereka.  Hasibuan (2003) motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.			
--	--------	---	--	--	--

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pelatihan

#### 1. Pengertian Pelatihan

Menurut Rothwell (2003) pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan. Adesola (2013) melaporkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif bagi kepuasan kinerja. Selain itu, menurut Bohlander (2013) pelatihan adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk membantu perkembangan belajar para anggota organisasi atau perusahaan. Fokus sempit dan berorientasi pada masalah jangka pendek (Hanson, 1982).

#### 2. Cakupan Pelatihan

Menurut Bohlander (2013), cakupan pelatihan yaitu:

##### a. Investasi dalam Pelatihan

Pelatihan sebagai prosedur formal yang dibuat untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan. Pelatihan berbeda dengan pengembangan

karena pengembangan lebih fokus kepada perluasan keterampilan seseorang.

b. Sistem Pendekatan untuk Pelatihan

Sistem pendekatan untuk pelatihan harus dilakukan agar memastikan pelatihan yang memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi dan karyawan.

**3. Tahap – tahap Pelatihan**

Menurut Bohlander (2013), tahap – tahap dalam pelatihan sebagai berikut:

a. Tahap 1: melakukan penilaian kebutuhan

Pihak eksekutif perusahaan harus memastikan pelatihan tepat waktu dan fokus kepada isu strategis perusahaan.

- 1) Analisis Organisasi adalah analisis global dan terdiri dari tren lingkungan, tujuan organisasi, dan aliran sumber seperti teknologi, keuangan, dan manusia.
- 2) Analisis Tugas adalah tahap penilaian tingkat menengah dari kebutuhan pelatihan. Dalam fase ini pelatih mengidentifikasi tugas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan pelatihan yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan sukses. Analisis tugas didasarkan pada analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.
- 3) Analisis Orang adalah analisis pelatihan kebutuhan yang berfokus pada individu. Kebutuhan pelatihan menekankan pada yang membutuhkannya. Analisis ini terhubung ke penilaian kinerja.

b. Tahap 2: mendesain program pelatihan

Merancang lingkungan pembelajaran terkait empat bidang yaitu :

- 1) Tujuan Instruksional

Tujuan ini akan dilakukan setelah analisis pelatihan-kebutuhan selesai. Tujuan – tujuannya akan memandu pengembangan isi pelatihan dan akan digunakan untuk menilai dari program pelatihan.

## 2) Kesiapan Peserta Pelatihan dan Motivasi

Dua prasyarat mempengaruhi keberhasilan orang yang menerima pelatihan yaitu kesiapan peserta pelatihan (*maturity* dan pengalaman peserta pelatihan) dan motivasi peserta pelatihan. Enam strategi dapat membantu kesiapan peserta pelatihan yaitu gunakan dorongan positif, menghilangkan ancaman dan hukuman, menjadi fleksibel, menetapkan tujuan pribadi peserta, desain instruksi menarik, dan memecah hambatan fisik dan psikologis untuk belajar.

## 4. Metode Pelatihan

Menurut Bohlander (2013) metode pelatihan karyawan dibagi menjadi dua yaitu:

### a. Metode Pelatihan untuk Karyawan Non-manajerial

Metode ini lebih kearah pemahaman perilaku manusia khususnya di bidang pembelajaran, motivasi, dan hubungan interpersonal.

Metode pelatihan ini dapat dilakukan dengan cara berikut :

- 1) *On the job training* yaitu metode yang memberikan karyawan pengalaman secara langsung dipekerjaanya dengan instruksi dari atasan ataupun manajer. Keuntungan dari metode ini adalah pegawai baru lebih mengerti pekerjaan di lapangan dan bisa membina hubungan dengan manajer atau karyawan senior.

OJT merupakan cara yang paling efektif untuk memfasilitasi pembelajaran di tempat kerja namun bisa jadi paling buruk apabila diimplementasikan karena kurang terstrukturanya lingkungan pelatihan, lemahnya keterampilan pelatihan oleh manajer, tidak adanya kriteria kinerja pekerjaan.

2) Pelatihan magang adalah sistem pelatihan yang pekerja memasuki kerja sebenarnya dengan diberikan instruksi dan pengalaman, baik di dalam dan di luar pekerjaan dalam aspek praktek teoritis dari pekerjaan.

3) *Cooperative training, internship, and governmental training*

Pelatihan kerja sama adalah program pelatihan yang mengkombinasikan OJT dengan pembelajaran kelas formal. Magang adalah program yang mensponsori perguruan tinggi dan organisasi agar siswa berkesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan tau cara bekerja. *Governmental training* adalah program yang membantu untuk mencari pekerjaan, membantu pengusaha menemukan pekerja, dan melakukan pelatihan kerja.

4) *Instruksi kelas* adalah metode yang digunakan untuk memberikan materi dengan film ataupun kuliah.

5) *Instruksi terprogram* adalah metode pembelajaran yang menggunakan alat belajar, dan buku. Pelatihan dilakukan secara individu.

6) *Metode Audiovisual* adalah metode pembelajaran yang menggunakan DVD, CD ROM dan kaset video untuk

menggambarkan prosedur seperti perakitan peralatan elektronik atau bekerja dengan karyawan bermasalah.

7) *Metode Simulasi* digunakan ketika OJTnya berbahaya seperti pilot dan digunakan untuk simulator pasien yang terintegrasi ke pelatihan medis.

8) *E-learning and learning management system (LMSs)*

*E-learning* adalah pembelajaran yang menggunakan media elektronik. *Learning management systems* adalah sistem online yang menyediakan berbagai penilaian, komunikasi, pengajaran, dan kesempatan belajar.

b. Metode Pelatihan untuk Pengembangan Manajemen

1) *On the job experience*. Metode *on-the-job* ini meliputi pelatihan, tugas pembelajaran, rotasi pekerjaan, transfer lateral, proyek khusus dan *junior boards*, *action learning*, pertemuan staf, kemajuan perencanaan karir.

2) Seminar dan Konferensi

Metode ini baik digunakan untuk interaksi kelompok kecil dan tergantung kepada partisipasi anggota. Program yang difokuskan biasanya kepemimpinan dengan dua dimensi efektif yaitu kepedulian terhadap orang dan kepedulian untuk produksi.

3) Studi Kasus

Pendekatan ini sangat berguna untuk mengetahui kemampuan menganalisis, pemecahan masalah dan cara berpikir kritis, seberapa lama peserta mampu menguasai kasus, partisipasi

aktif peserta, proses belajar, dan memecahkan masalah dan interaksi kelompok.

4) Permainan dan simulasi manajemen

Cara ini meningkatkan kemampuan pembuatan keputusan. Keuntungan dari teknik ini adalah tingkat partisipasi yang tinggi. Bila dilakukan dengan komputer disebut pelatihan virtual.

5) *Role playing* atau berperan sebagai orang lain untuk meningkatkan kemampuan memahami dan mengatasi orang lain.

6) *Behavior modeling* adalah pendekatan yang menunjukkan perilaku yang diinginkan dan memberikan kesempatan untuk berlatih dan bermain peran serta diberikan umpan balik. Teknik ini melibatkan empat komponen yaitu poin pembelajaran, poin penting model pembelajaran, praktek/bermain peran, umpan balik dan penguatan materi.

## 5. Pengukuran Pelatihan

Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur pelatihan sbagai berikut :

1. *The Job Training and Job Satisfaction Survey* oleh Schmidt (2004) . Item yang digunakan untuk mengukur penelitian dari Schmidt (2004) meliputi:
  - a) *Content of training* : apa yang diajarkan atau jenis pelatihan apa yang diberikan kepada karyawan. Seperti : pelatihan keterampilan kerja secara teknis, pelatihan keterampilan bisnis, pengembangan diri.

- b) *Organizational support for training and development* : apakah organisasi mendukung pelatihan yang diberikan kepada karyawannya.
- c) *Training method* : bagaimana pelatihan didemonstrasikan kepada karyawan. Seperti : Latihan instruksi memimpin kelas, pelatihan satu lawan satu, pelatihan satu baris atau pelatihan berbasis komputer, bayangan pekerjaan atau observasi, belajar mandiri.
- d) *Employee satisfaction with training* : perasaan yang dirasakan karyawan setelah mendapatkan pelatihan. Seperti : pelatihan menyeluruh, kelengkapan pelatihan, penerapan pelatihan dalam pekerjaan.
- e) *Employee tenure* : pelatihan yang diterima tidak hanya bagi karyawan lama namun juga karyawan baru. Seperti : karyawan yang menerima pekerjaan awal, karyawan yang sedang menjalani pelatihan (magang).
- f) *Employee feelings about training and development* : perasaan puas dari keseluruhan pelatihan yang diterima.
2. Model penelitian strategis menurut Bohlander (2013) terdiri dari beberapa item yaitu : penilaian kebutuhan training, desain, implementasi dan evaluasi.
- a) Tahapan Need Assesment Training**
- **Analisis Organisasi**, yaitu Proses pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan ditentukan.

- **Analisis Tugas**, yaitu proses menentukan analisis dari program pelatihan. Analisis tugas harus berdasarkan studi tentang tugas dan tugas yang terlibat dalam pekerjaan.
  - **Analisis Orang**, yaitu penentuan individu-individu tertentu yang membutuhkan pelatihan.
- b) **Mendesain program pelatihan**, yaitu bagaimana mendesain jenis kebutuhan training, seperti : tujuan training, kesiapan peserta dan prinsip training.
- c) **Implementasi program pelatihan**, yaitu menentukan metode program pelatihan yang tepat. Pada dasarnya pelatihan terdapat beberapa metode yang biasa digunakan yaitu *on the job training* dan *off the job training* dan pengembangan manajemen.
- d) **Evaluasi program pelatihan**, yaitu organisasi melakukan evaluasi pelatihan dengan menggunakan empat kriteria dasar, yaitu : **reaksi, pembelajaran, perilaku** dan **hasil**.
- **Reaksi** yaitu bagaimana melihat reaksi dari peserta terkait program pelatihan yang telah dilakukan.
  - **Pembelajaran** yaitu apakah terdapat sebuah perubahan karyawan yang lebih baik atau tidak.
  - **Perilaku** yaitu terkait bagaimana seseorang peserta mampu mentransfer ilmu dan keterampilan yang dia miliki dari program pelatihan ke dalam tempat kerja.
  - **Hasil** yaitu dapat dilihat seberapa pengaruhnya program pelatihan terhadap organisasi. Seberapa besar produktivitas karyawan meningkat.

3. Indikator pelatihan menurut Masood (2010) :

- a) Pelatihan dan pengembangan yang luas untuk karyawan : Usaha yang dilakukan organisasi untuk melatih dan mengembangkan karyawan untuk kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang.
- b) Pelatihan karyawan diadakan setiap tahun : Program pelatihan untuk karyawan diadakan oleh organisasi setiap tahun untuk mengetahui perkembangan karyawan.
- c) Kebutuhan karyawan diidentifikasi melalui mekanisme penilaian kebutuhan formal : Proses menganalisa pelatihan apa yang akan diberikan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- d) Program pelatihan untuk pembekalan karyawan baru : Pemberian program pelatihan yang sesuai untuk karyawan baru.
- e) Evaluasi pelatihan : Organisasi melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang telah diadakan.
- f) Perhitungan biaya dan keuntungan pelatihan : Organisasi melakukan perhitungan biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang di dapatkan setelah melakukan pelatihan kerja karyawan.
- g) Pelatihan membantu untuk mengurangi PHK : Setelah diadakan program pelatihan diharapkan mampu mengurangi turn over atau PHK terhadap karyawan.
- h) Pelatihan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi : Program pelatihan yang diadakan oleh organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- i) Pelatihan meningkatkan produktivitas dan mengembalikan biaya organisasi : Selain diharapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan,

pelatihan yang diadakan juga diharapkan mampu mengembalikan biaya yang telah dikeluarkan oleh organisasi.

## 2.2.2 Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Menurut Duncan (dalam Notoatmodjo, 2009) mengatakan bahwa motivasi adalah setiap langkah atau usaha yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin. Hani Handoko (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individual untuk kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Selain itu, menurut Dessler (2015) motivasi adalah Motif atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu.

### 2. Teori Motivasi

Teori motivasi ada 6 (enam) yaitu :

#### 1. Teori Kebutuhan Abraham H. Maslow

Inti teori dari Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Robbins and Judge (2008), digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.

3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor – faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



## 2. Teori Motivasi Kesehatan Frederick Herzberg

Herzberg (dalam Notoatmodjo, 2009) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*”, pengertian dari masing – masing kebutuhan sebagai berikut :

1. *Satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi intrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfiers*) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, serta pekerjaan itu sendiri.
  2. *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor – faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor *hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.
- 3. Teori Prestasi David McClelland**

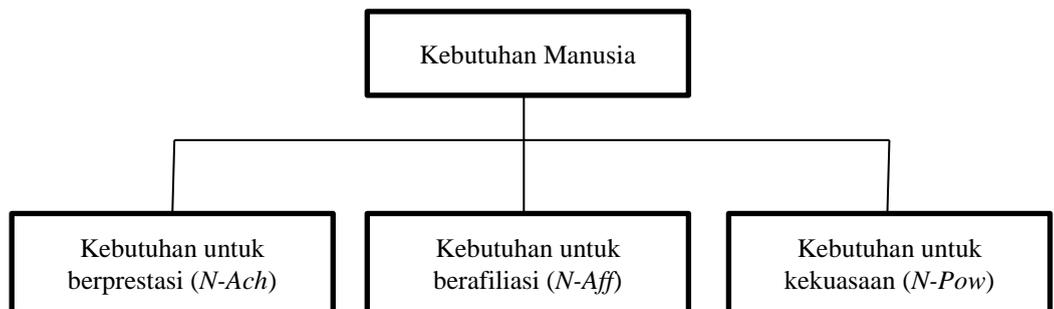
McClelland (dalam Trisnawati S, 2005) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pegawai dalam instansi yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*).  
McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach tinggi*), maka akan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach rendah*), akan cenderung memiliki kinerja yang rendah juga.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation* atau *N-Aff*),  
McClelland menjelaskan bahwa meskipun perkembangan teknologi

semakin modern yang memudahkan seseorang untuk efisien dan efektif, namun kebutuhan akan berinteraksi sosial masih menjadi sesuatu yang tidak dapat dihilangkan. Berdasarkan hal tersebut menyebabkan sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti *online-learning*, *distance learning*, *online- interaction* dan sejenisnya sebagai media pembelajaran, pendidikan dan bekerja. Bukan karena tidak dapat diselesaikannya pekerjaan melalui media seperti itu, akan tetapi kebutuhan interaksi sosial (seperti kebutuhan untuk diperhatikan, disayangi dan lain-lain) ternyata tidak dapat digantikan oleh media-media berbasis informasi tersebut.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *N-Pow*), McClelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.

**Gambar 1.2 Teori Kebutuhan McClelland**



#### 4. Teori Kebutuhan Alderfer

Alderfer (dalam Koonts et al, 1996) mengajukan sebuah variasi dari teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow. Teori Alderfer dan penelitian yang mendukungnya menemukan ERG yaitu E = *Existency needs*, R = *Relatedness needs*, G = *Growth needs*. Maksud dari kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan keberadaan (*Existency needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makanan, air, gaji dan kondisi kerja.
2. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness needs*) mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain seperti dengan keluarga, atasan, bawahan, kawan atau lawan.
3. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) adalah kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

#### 5. Teori X dan Y Mc Gregor

McGregor (dalam Irawan dkk, 2002) membagi motivasi manusia dengan 2 (dua) asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Penjelasan dari teori X dan Y adalah sebagai berikut :

Asumsi dasar teori X adalah bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja yang harus dipaksa, diawasi serta dituntut untuk menghasilkan sebuah tujuan organisasi. Menurut teori X kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu, karenanya mereka dapat menghindar dari tanggung jawab.

Asumsi perilaku manusia atau pegawai menurut teori X adalah :

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Tidak memiliki ambisi untuk mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab.
- c. Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. Menurut teori Y, rata-rata manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya, hasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab. Serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Teori Y menyatakan bahwa manusia dapat belajar bertanggung jawab serta memiliki kreativitas dan kecerdikan rata-rata manusia atau pegawai menurut teori Y adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja.
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi maksimal.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

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

Vroom (dalam Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Beberapa besar pegawai yakin instansi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula begitupun sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas :

1. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol hingga sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesau hasil yang akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Sedangkan harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan.

Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).

2. Nilai (*Valemce*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi ) bagi setiap individu yang bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru, tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas obyek obyektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu instansi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika

tidak dipilih dan disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tidak acuh untuk mendapatkannya.

3. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan minus satu. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapai tingkatan tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Tingkat pertama plus satu (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi) maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

#### **7. Motivasi Kerja Hasibuan**

Hasibuan (2004), menyatakan bahwa motivasi adalah rangsangan keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya nya untuk mencapai kepuasan.

Dengan dilakukannya Motivasi kerja, terdapat beberapa tujuan yang ingin didapatkan oleh pihak organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2004), tujuan pemberian motivasi sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Asas – asas Motivasi menurut Hasibuan (2004) sebagai berikut :

1. Asas Mengikutsertakan

Mengajak bawahan untuk ikut serta berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide – ide, rekomendasi dalam pengambilan proses keputusan.

2. Asas Komunikasi

Menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang akan dihadapi. Dengan asas komunikasi motivasi bawahan akan meningkat.

3. Asas Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha – usahanya.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan beraktivitas serta melaksanakan tugas – tugas itu dengan baik.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Ada dua metode Motivasi menurut Hasibuan (2004) yaitu :

1. Motivasi Langsung

Motivasi baik secara materi maupun non materi yang diberikan secara langsung kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Seperti : pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas – fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja. Seperti : Kursi yang empuk, mesin – mesin yang bagus, ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang kondusif, serta penempatan yang tepat.

**8. Pengukuran Motivasi**

1. Motivasi menurut Maslow (2008) terdiri dari :

- a) Kebutuhan fisik, yang meliputi lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- b) Kebutuhan rasa aman, yang meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c) Kebutuhan sosial, yang meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d) Kebutuhan akan penghargaan, yang meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor – faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.

- e) Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.
2. Motivasi menurut Herzberg (2009) terdiri dari :
- a) Prestasi : Pekerjaan harus memberi karyawan rasa prestasi. Ini akan memberikan rasa bangga karena telah berhasil melakukan sesuatu yang sulit tetapi bermanfaat.
  - b) Penghargaan : Pekerjaan harus memberikan pujian dan pengakuan atas keberhasilannya kepada karyawan. Pengakuan ini harus datang dari atasan atau rekan-rekan kerja mereka.
  - c) Tanggung jawab : Karyawan harus merasa “memiliki” atas pekerjaan mereka. Mereka harus menganggap diri mereka bertanggung jawab atas penyelesaian.
  - d) Kesempatan untuk maju : Peluang promosi harus ada untuk karyawan.
  - e) Pekerjaan itu sendiri : Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan itu sendiri harus menarik, beragam dan memberikan tantangan yang cukup untuk membuat karyawan tetap termotivasi.
3. Motivasi menurut Mc Gregor (2002) terdiri dari :
- a) Karyawan rajin dan senang bekerja.
  - b) Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi maksimal.
  - c) Karyawan selalu berusaha mencapai tujuan organisasi dengan cara mengembangkan diri.

## 2.2.3 Kepuasan Kerja Karyawan/Pegawai

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Hanaysha dan Tahir (2015), kepuasan kerja merupakan salah satu kunci utama yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi dan oleh karena itu penting untuk menilai persepsi karyawan mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi kerja karyawan dari karakteristik pekerjaannya. Menurut Saif dan Saleh dalam Hanaysha dan Tahir (2015), kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan untuk menentukan apakah seorang karyawan secara positif dan negatif bertindak dalam pekerjaannya. Saif *et al.* (2013) menyatakan, hal-hal yang membuat seorang karyawan tetap melaksanakan pekerjaan dan membuat karyawan bahagia adalah faktor-faktor kepuasan dalam pekerjaan. Malayu S.P. Hasibuan (2016), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Ciri perilaku yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja, dan malas dalam melaksanakan kewajibannya terhadap pekerjaan.

Menurut Saif & Nawaz dalam Maimako (2016) terdapat beberapa faktor yang berkontribusi dalam motivasi dan kepuasan kerja dari karyawan yang mencakup moral individu, keterkaitan positif, pihak manajemen menemukan bahwa pemahaman perilaku dari individu dan kelompok melalui kemampuan interpersonal seperti memotivasi, konseling, memimpin dan mengkomunikasikan. Teori ekuitas menurut J. Stacy Adams (dalam Salisu, Chinyio and Suresh, 2015) menyatakan bahwa kepuasan seseorang dapat ditentukan dari ekuitas yang

dirasakan, dimana hal ini ditentukan berdasarkan kesimbangan *input* dan *output* yang lalu dibandingkan dengan keseimbangan *input* dan *output* orang lain yang dirasakan dengan apa yang orang tersebut terima dari kontribusinya terhadap pekerjaan.

## 2. Aspek yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) terdapat beberapa aspek yang dapat menentukan karyawan merasa puas atau tidak, dimana aspek – aspek ini mampu mengidentifikasi hal – hal apa yang perlu ditingkatkan agar karyawan merasa puas. Aspek – aspek tersebut adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Pendapatan atau gaji
- c. Kesempatan promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

## 3. Teori Kepuasan Kerja

Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan sebagai berikut:

- a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut Sinambela (2016), konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas dan sebaliknya. Fokus pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*. Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut Adam dalam Sinambela (2016), berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa:

- 1) *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- 2) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, dll.
- 3) *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas.

Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai, pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan (Sinambela, 2016).

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin besar pula kepuasan mereka (Sinambela, 2016).

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil

kerjaannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan tersebut (Sinambela, 2016).

f. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, menurutnya kepuasan kerja bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg. Oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau rendah (Sinambela, 2016).

#### 4. Pengukuran Kepuasan kerja

Pengukuran yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011) : terdapat empat item dalam pengukuran kepuasan kerja yaitu:
  - a) Senang terhadap pekerjaan yang diberikan.
  - b) Puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan.
  - c) Merasa bangga dengan tempat kerja.
  - d) Puas dengan pekerjaan saat ini.
2. Menurut Robbins (2015) indikator kepuasan kerja terdiri dari:
  - a) Pekerjaan itu sendiri : Dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
  - b) Gaji : Sejumlah upah yang diterima dimana hal ini bisa dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

- c) Promosi : Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
  - d) Pengawasan : Kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan perilaku.
  - e) Rekan kerja : Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
  - f) Keseluruhan : Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka dan sebaliknya.
3. Menurut Stanlon & Onukwebe (2012) indikator kepuasan kerja terdiri dari:
- a) Pekerjaan : Pemberian tugas yang dapat memberikan kesempatan untuk berkembang.
  - b) Gaji : Upah yang diterima oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya
  - c) Kesempatan promosi : Kesempatan untuk maju.
  - d) Atasan : Tindakan yang dilakukan oleh atasan terhadap tugas yang diberikan.
  - e) Rekan kerja : Tingkat dimana rekan kerja dapat memberi kontribusi yang baik secara teknis dan sosial.

## **2.2.4 Kinerja Karyawan/Pegawai**

### **1. Pengertian Kinerja**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Henry Simamora (2008) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu : Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak

melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

## **2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- b. Penempatan kerja yang tepat
- c. Pelatihan dan promosi
- d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- e. Hubungan dengan rekan kerja
- f. Hubungan dengan pemimpin

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

### c. Standar Kinerja Karyawan

Menurut A. Dale Timpe (1999), menyatakan bahwa standar kerja merupakan standar kerja yang dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999)

“Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

**a. Efektifitas**

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

**b. Tanggung jawab**

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

**c. Disiplin**

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

**d. Inisiatif**

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

### 3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut :

1. Menurut Robbins (2006) kinerja pegawai terdiri dari :

- a) Kualitas, yaitu hasil kerja yang dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan dari tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, tingkat aktivitas yang dapat dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil output serta dapat memanfaatkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d) Efektivitas, yaitu penggunaan sumber daya organisasi (bahan baku, teknologi, uang dan tenaga) secara maksimal yang bertujuan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian, yaitu tingkat karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f) Komitmen kerja, yaitu merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja terdiri dari:

- a) Kuantitas dari hasil.
- b) Kualitas dari hasil.
- c) Ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

3. Menurut Hersey dan Blanchard (2013) kinerja terdiri dari :

- a) Tujuan : Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
- b) Standar : Kinerja seseorang dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- c) Umpan balik : Dengan menggunakan umpan balik dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- d) Alat atau sarana : Tanpa menggunakan alat atau sarana, tugas pekerjaan tidak dapat dilakukan dengan baik dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
- e) Kompetensi : Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- f) Motif : Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa adanya motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.
- g) Peluang : Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Pelatihan dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Afaq Ahmed Khan (2016), menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tinggi apabila diberikan pelatihan pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hanayasha (2015), menunjukkan hasil bahwa pelatihan memberikan efek positif bagi kepuasan kerja dimana pelatihan dipertimbangkan sebagai kegiatan yang penting dan efektif untuk secara sukses mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Aldisa Arifudin (2018), menunjukkan hasil bahwa semakin sering diadakan pelatihan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **2.3.2 Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lusiana Tulhusnah (2018), menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja apabila ada motivasi yang diberikan oleh pemimpinnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari (2015), menunjukkan hasil bahwa motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Titin Hidayati Maghfiroh (2014), menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting bagi pegawai untuk

menjalankan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya. Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dari atasan dan lingkungan kerja maka pegawai tidak akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H2 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai..

### **2.3.3 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Afaq Ahmed Khan (2016), menunjukkan hasil bahwa kinerja dan keterampilan pegawai meningkat dengan adanya program pelatihan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Aldisa Arifudin (2018), menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini disebutkan semakin sering diadakan pelatihan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Anriza Julianry (2017), menunjukkan hasil bahwa karyawan sangat membutuhkan pelatihan agar lebih baik kinerjanya, semakin baik pelatihan yang diberikan maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dedi Hadian (2012), menunjukkan hasil bahwa pemberian motivasi dari pimpinan sangat berpengaruh bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Anriza Julianry (2017), menunjukkan hasil bahwa motivasi tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Dalam hal ini motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan dalam bekerja lebih giat. Apabila karyawan diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga karyawanpun senang dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Risky Nur Adha (2019), menunjukkan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, karena motivasi sudah terbentuk.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H4 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Charis Platis (2014), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Riski Damayanti (2018), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan beberapa pengujian instrumen. Penelitian yang dilakukan oleh Shailly Dixit (2018), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.6 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Afaq Ahmed Khan (2016), menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Keterampilan pegawai meningkat setelah diadakan pelatihan, begitu juga dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan

oleh Aldisa Arifudin (2018), menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Semakin sering diadakan pelatihan maka kinerja dan kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Jalal Hanaysha (2015), menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan dianggap penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai secara efektif.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.7 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

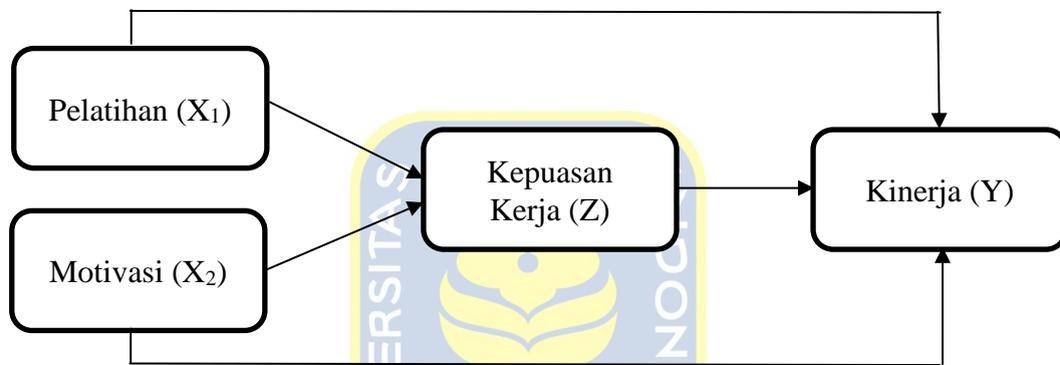
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Elina Rahma Pratiwis (2018), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi mediasi untuk motivasi terhadap kinerja. Meskipun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan Widiyanto (2018), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan penerapan kedua variabel tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan maka kinerja karyawan secara keseluruhan dapat meningkat dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh M.Abdul Aziz (2016), menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja secara parsial dan simultan.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai.

## 2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, terdapat pengaruh antar variabel yang diantaranya adalah pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja dan berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut penulis membangun model penelitian sebagaimana tercantum pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel – variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. H2: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. H3: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. H4: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai.
7. H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif. Kuantitatif menurut Sugiyono (2016), merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, menggunakan populasi atau sampel tertentu untuk pengambilan data, dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banyumas berdiri pada tahun 2003, tepatnya pada tanggal 3 Februari 2003. Pada mulanya BKD lebih dikenal dengan nama Bagian Personalia, kemudian menjadi Bagian Kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banyumas dibentuk berdasarkan Perda Nomor 10 tahun 2002 dan berlaku sejak 3 Februari 2003 sebagai hari jadi BKD Kabupaten Banyumas. BKD Kabupaten Banyumas sebelumnya berkantor di Jalan Kabupaten Nomor 1 Purwokerto dan kemudian pindah ke jalan Dr. Soeparno No. 32 pada tanggal 13 februari 2003 sampai sekarang.

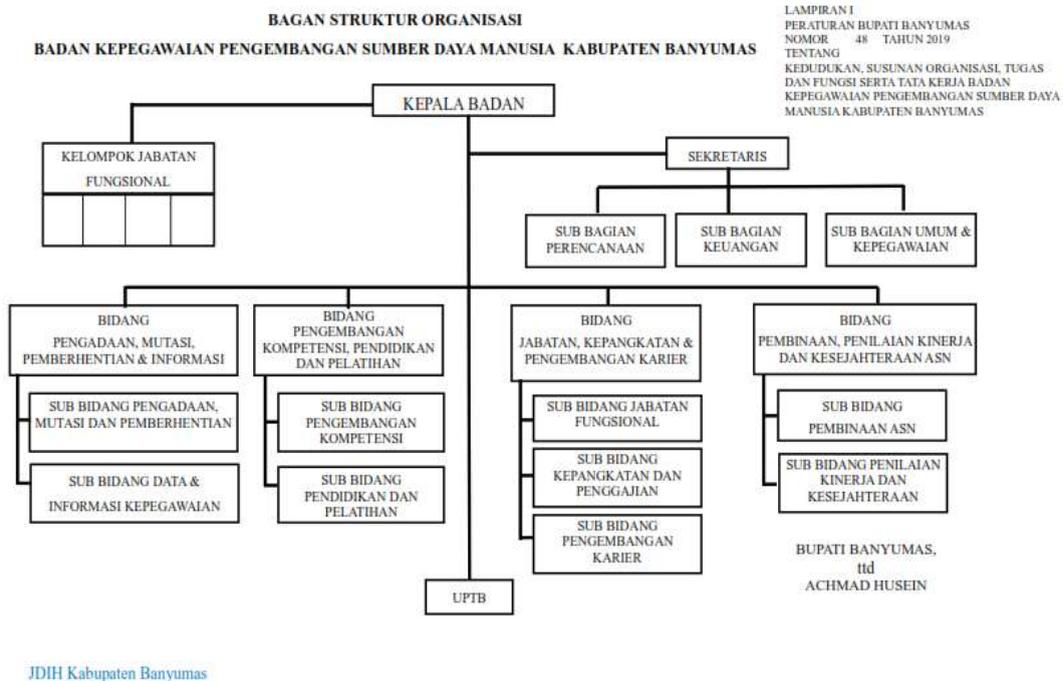
Kemudian berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Banyumas Nomor 16 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Banyumas, nama BKD berubah menjadi BKDD yang kepanjangannya adalah Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah yang berlaku efektif 1 Januari 2017.

BKDD Kabupaten Banyumas yang pada saat ini berubah nama menjadi Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas berlokasi di Jalan Dr. Soeparno no.32 Purwokerto, Kabupaten Banyumas Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan Peraturan Bupati Banyumas Nomor 48 tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas pasal 3 menyebutkan bahwa: Susunan organisasi BKPSDM terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
  1. Sub Bagian Perencanaan;
  2. Sub Bagian Keuangan; dan
  3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
- c. Bidang Pengadaan, Mutasi, Pemberhentian dan Informasi, terdiri dari :
  1. Sub Bidang Pengadaan, Mutasi dan Pemberhentian;
  2. Sub Bidang Data dan Informasi Kepegawaian;
- d. Bidang Pengembangan Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari :
  1. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi;
  2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan;
- e. Bidang Jabatan, Kepangkatan dan Pengembangan Karier, terdiri dari :
  1. Sub Bidang Jabatan Fungsional;
  2. Sub Bidang Kepangkatan dan Penggajian;
  3. Sub Bidang Pengembangan Karier;
- f. Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja dan Kesejahteraan ASN terdiri dari :
  1. Sub Bidang Pembinaan ASN;
  2. Sub Bidang Penilaian Kinerja dan Kesejahteraan;
- g. UPTB; dan
- h. Jabatan Fungsional.

Adapun susunan oreganisasi dapat dilihat pada bagan berikut :



**Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi BKPSDM**

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi dan yang bervariasi diantara orang atau organisasi yang diteliti. Variabel biasanya bervariasi antara dua atau lebih kategori dan dapat diukur (Creswell, 2009). Variabel juga merupakan segala hal yang dapat diambil perbedaannya atau nilainya yang bervariasi (Sekaran dan Bougie 2013).

#### 3.3.1 Variabel Eksogen

Menurut Priyavatno dalam Haryono (2017), variabel eksogen atau yang biasa disebut variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel endogen. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Pelatihan dan Motivasi.

### **3.3.2 Variabel Mediasi**

Variabel mediasi atau variabel intervening merupakan variabel yang muncul diantara waktu variabel independen memulai operasi untuk memberikan pengaruh ke variabel dependen dan ketika dampaknya muncul. Menggunakan variabel mediasi dalam penelitian membantu dalam memodelkan proses. Adanya variabel mediasi sebagai fungsi dari operasi variabel independen dalam situasi apapun dan membantu mengkonseptualisasikan dan menjelaskan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Sekaran dan Bougie, 2013). Menurut Priyatno dalam Haryono (2017), variabel mediasi atau yang disebut intervening merupakan variabel yang menjadi perantara variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel mediasi atau intervening pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja.

### **3.3.3 Variabel Endogen**

Variabel endogen merupakan variabel yang menjadi minat utama peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan menjelaskan variabel dependen atau untuk menjelaskan variabilitas atau untuk memprediksi. Dalam kata lain menjadi variabel utama yang memberikan dirinya untuk investigasi sebagai faktor yang dapat terus berjalan. Melalui analisis dari variabel dependen (penemuan dari pengaruh variabel) yang dapat memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi dari suatu masalah (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja.

## **3.4 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel**

Definisi Konseptual Variabel adalah penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas, dan tegas. Definisi konseptual merupakan batasan terhadap masalah-masalah variabel yang dijadikan pedoman dalam penelitian sehingga akan memudahkan dalam mengoperasionalkannya di lapangan. Untuk memahami dan memudahkan dalam menafsirkan banyak teori yang ada dalam penelitian ini, maka akan

ditentukan beberapa definisi konseptual yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti.

Definisi Operasional Variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya.

Definisi operasional merupakan konsep untuk membuat sesuatu bisa diukur dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran dan Bougie, 2013). Berikut definisi konseptual dan operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini.

#### **3.4.1 Pelatihan**

Konseptual : *training* atau pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan Rothwell (2003).

Operasional : Pelatihan adalah suatu bentuk pemberian fasilitas pengetahuan, bakat dan kemampuan untuk menunjang kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

Pengukuran pelatihan pada penelitian ini mengacu pada item yang dikemukakan oleh Schmidt (2004) meliputi:

a. *Content of training* : apa yang diajarkan atau jenis pelatihan apa yang diberikan kepada karyawan.

Seperti : pelatihan keterampilan kerja secara teknis, pelatihan keterampilan bisnis, pengembangan diri.

b. *Organizational support for training and development* : apakah organisasi mendukung pelatihan yang diberikan kepada karyawannya.

c. *Training method* : bagaimana pelatihan didemonstrasikan kepada karyawan.

Seperti : Latihan instruksi memimpin kelas, pelatihan satu lawan satu, pelatihan satu baris atau pelatihan berbasis komputer, bayangan pekerjaan atau observasi, belajar mandiri.

d. *Employee satisfaction with training* : perasaan yang dirasakan karyawan setelah mendapatkan pelatihan.

Seperti : pelatihan menyeluruh, kelengkapan pelatihan, penerapan pelatihan dalam pekerjaan.

e. *Employee tenure* : pelatihan yang diterima tidak hanya bagi karyawan lama namun juga karyawan baru.

Seperti : karyawan yang menerima pekerjaan awal, karyawan yang sedang menjalani pelatihan (magang).

f. *Employee feelings about training and development* : perasaan puas dari keseluruhan pelatihan yang diterima.

### 3.4.2 Motivasi (M)

Konseptual : terdapat 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu *satisfiers* atau *motivator* atau *intrinsic factors* yang meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi intrinsik dan *dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* yang meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah (Herzberg, 2009).

Operasional : Motivasi adalah dorongan atau keinginan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan.

Pengukuran Motivasi pada penelitian ini mengacu pada item yang dikemukakan oleh Herzberg (2009) terdiri dari :

- a. Prestasi : Pekerjaan harus memberi karyawan rasa prestasi. Ini akan memberikan rasa bangga karena telah berhasil melakukan sesuatu yang sulit tetapi bermanfaat.
- b. Penghargaan : Pekerjaan harus memberikan pujian dan pengakuan atas keberhasilannya kepada karyawan. Pengakuan ini harus datang dari atasan atau rekan-rekan kerja mereka.
- c. Tanggung jawab : Karyawan harus merasa “memiliki” atas pekerjaan mereka. Mereka harus menganggap diri mereka bertanggung jawab atas penyelesaian.
- d. Kesempatan untuk maju : Peluang promosi harus ada untuk karyawan.
- e. Pekerjaan itu sendiri : Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan itu sendiri harus menarik, beragam dan memberikan tantangan yang cukup untuk membuat karyawan tetap termotivasi.

### 3.4.3 Kepuasan Kerja

Konseptual : kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015)

Operasional : Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada Robbins (2015) indikator kepuasan kerja yang terdiri dari enam item sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri : Dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Gaji : Sejumlah upah yang diterima dimana hal ini bisa dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- c. Promosi : Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- d. Pengawasan : Kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan perilaku.
- e. Rekan kerja : Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
- f. Keseluruhan : Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka dan sebaliknya.

#### **3.4.4 Kinerja**

Konseptual : kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria (Robbins, 2006).

Operasional : kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran kinerja pada penelitian ini mengacu pada Robbins (2006) yang terdiri dari :

- a. Kualitas : yaitu hasil kerja yang dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan dari tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas : yaitu jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan waktu : tingkat aktivitas yang dapat dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil output serta dapat memanfaatkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas : yaitu penggunaan sumber daya organisasi (bahan baku, teknologi, uang dan tenaga) secara maksimal yang bertujuan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian : yaitu tingkat karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja, yaitu merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 3.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Menurut Creswell (2014), populasi adalah sebuah kelompok yang terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik yang sama. Populasi bukan hanya orang, tapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain.

Sampel adalah bagian dari sebuah populasi. Menurut Creswell (2014), sampel adalah sub kelompok dari populasi target yang direncanakan untuk diteliti oleh peneliti yang menggambarkan populasi target.

Populasi dalam penelitian ini adalah : PNS (Pegawai Negeri Sipil) pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas yang berjumlah 61 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Purposive Sampling, yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Adapun pertimbangan yang digunakan dalam hal ini adalah Pegawai yang

sudah bekerja di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas minimal 2 tahun yang diharapkan sudah mengikuti beberapa kali Pelatihan yang berjumlah 57 pegawai.

### **3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

Dalam penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder. Berikut penjelasan mengenai data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data primer merupakan informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel utama dengan tujuan penelitian yang spesifik. Data primer didapatkan dari individu atau responden yang sudah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja yang didapat langsung dari responden.

##### **2. Data Sekunder**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data sekunder merupakan informasi yang terkumpul dari sumber yang sudah ada seperti arsip atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang tersedia di media cetak maupun internet. Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data mengenai jumlah karyawan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas.

#### **3.6.2 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner untuk mendukung proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan.

1. Kuesioner adalah alat riset atau survei yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis, bertujuan mendapatkan tanggapan dari kelompok orang terpilih melalui wawancara pribadi atau melalui daftar pertanyaan (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja yang diberikan kepada karyawan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas.
2. Observasi, yaitu dengan cara melihat dan mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti yaitu pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas.
3. Interview, yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Wawancara dilakukan terhadap Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas, yaitu Kasubag Umum dan Personalia.

### **3.7 Metode Analisis Data**

Penelitian kuantitatif adalah pendekatan untuk menguji teori obyektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini, pada gilirannya, dapat diukur, biasanya pada instrumen, sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2014). Data diperoleh dengan mengukur nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik yang dapat dibedakan menjadi data interval dan data rasio. Data interval yaitu data yang diukur dengan jarak diantara dua titik pada skala yang diketahui. Data rasio adalah data yang diukur dengan suatu proporsi (Yusi & Idris, 2009).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner diberikan secara langsung kepada responden. Pertanyaan bersifat tertutup (*closed question*), artinya responden diminta untuk membuat pilihan di antara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti. Pertanyaan tertutup ini disebut juga dengan pertanyaan berstruktur (*structured questions*) yang memberikan seperangkat pilihan yang tetap kepada responden (Cooper & Schindler, 2001). Pada pertanyaan tertutup peneliti memberikan 6 (enam) alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden sesuai dengan pendapat/persepsi mereka. Namun untuk setiap variabel, peneliti juga memberikan pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden memberikan jawaban secara terbuka dan luas.

Dalam penelitian ini digunakan statistik dengan langkah-langkah analisis data sebagai berikut :

#### 1. Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel *exogen*, variabel endogen, dan variabel *intervening* atau *mediating*. Variabel *exogen* adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel sebelumnya (antecedent), variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya, sedangkan variabel *intervening* atau *mediating* adalah variabel endogen yang memiliki variabel anteseden dan variabel konsekuen (Ghozali, 2014), yang meliputi:

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) : bernilai 6
- b. Jawaban Setuju (S) : bernilai 5
- c. Jawaban Agak Setuju (AS) : bernilai 4
- d. Jawaban Agak Tidak Setuju (ATS) : bernilai 3
- e. Jawaban Tidak Setuju (TS) : bernilai 2

f. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) : bernilai 1

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden karyawan Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas. Uji validitas (*validity*) digunakan untuk mengukur sah / valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh indikator tersebut (Ghozali, 2016). Jadi validitas adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang akan diukur.

Uji validitas terhadap kuesioner dari variabel Pelatihan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja, dimana item2 pertanyaan diadopsi dari para peneliti terdahulu, dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi *product moment*, dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

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

Keterangan :

r = Koefisien korelasi product moment

X = Nilai dari item

Y = Nilai dari total item

n = Banyaknya sampel

Kriteria pengujian hipotesis :

Dengan tingkat keyakinan 95% atau  $\alpha = 0,05$  dan  $df = (n-2)$ , maka:

1) bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , berarti instrumen dinyatakan valid;

2) bila  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ , berarti instrumen dinyatakan tidak valid

Untuk memudahkan perhitungan peneliti menggunakan SPSS 22 *for windows*. Berikut langkah-langkah untuk menghitung uji validitas dengan SPSS 22 *for windows*:

Langkah 1 : Aktifkan program SPSS 22 *for windows*

Langkah 2 : Buat data pada *Variable View*

Langkah 3 : Masukkan data pada *Data View*

Langkah 4 : Klik *Analyze* → *Correlate* → *Bivariate*, akan muncul kotak *Bivariate Correlation* masukkan “skor jawaban dan skor total” ke *Variables*, pada *Correlation Coeffiens* klik *pearson* dan pada *Test of Significance* klik “*two tailed*” → untuk pengisian statistik klik *options* akan muncul kotak *Statistic* klik “*Means and Standard Deviations*”, klik “*Exclude Casess Pairwise*” → Klik *Continue* → klik *OK*.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat pengukur tersebut reliabel. Jadi reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas adalah tingkat kestabilan dari suatu alat ukur dalam mengukur suatu gejala. Reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini diukur menggunakan teknik *cronbach's alpha* dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2002):

$$r_{ii} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

$\Sigma\sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_i^2$  = varians total

Berdasarkan tingkat keyakinan sebesar 95% atau *level of significance* ( $\alpha$ ) = 0,05 dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , maka:

Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , berarti kuesioner dinyatakan reliabel

Jika nilai  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ , kuesioner dinyatakan tidak reliabel

Untuk memudahkan perhitungan peneliti menggunakan SPSS 22 *for windows*.

Berikut langkah-langkah untuk menghitung uji reliabilitas dengan SPSS 22 *for windows* :

Langkah 1 : Aktifkan program SPSS 22 *for windows*

Langkah 2 : Buat data pada *Variable View*

Langkah 3 : Masukkan data pada *Data View*

Langkah 4 : Klik *Analyze* → *Scale* → *Reliability Analysis*, akan muncul kotak *Reliability analysis* masukkan “semua skor jawaban” ke *Items*, pada *model* pilih *Alpha* → klik *Statistic, Descriptive for* klik *Scale Statistic* → Klik *Continue* → klik *OK*.

### 3. Metode Analisis Data

Untuk analisis data digunakan Model Regresi Linier Berganda. Sedangkan untuk menguji hipotesis ke 6 dan ke 7 digunakan analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Kausal Step (Suliyanto, 2011).

a. Untuk menguji pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja digunakan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Kerja} = a + b_1 \text{ Pelatihan} + b_2 \text{ Motivasi} + e$$

Uji Ketepatan Model digunakan uji F.

Nilai  $F_{hitung}$  dapat diperhitungkan menggunakan rumus sebagai berikut (Suliyanto, 2011):

$$F_{hitung} = \sqrt{\frac{R^2/k-1}{(R^2/n-k)}}$$

Keterangan :

$R^2$  = koefisien determinasi

$n$  = jumlah sampel

$k$  = jumlah variabel

Dengan *level of confidence* 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan *degree of freedom* ( $k-1$ ) dan ( $n-k$ ).

Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$  model dikatakan tidak layak.

Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$  model dikatakan layak (*fit*)

Untuk memudahkan perhitungan peneliti menggunakan SPSS 22 *for windows*. Berikut langkah-langkah untuk menghitung uji regresi berganda dengan SPSS 22 *for windows* :

Langkah 1 : Aktifkan program SPSS 22 *for windows*

Langkah 2 : Buat data pada *Variable View*

Langkah 3 : Masukkan data pada *Data View*

Langkah 4 : Klik *Analyze* → *Regression* → *Linear*, akan muncul kotak *Linear Regression*, pindahkan variabel kinerja ke kolom “dependent” lalu pindahkan variabel pelatihan dan motivasi ke kolom “Independent(s)” → klik *OK*.

- b. Untuk menguji pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja digunakan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = a + b_1 \text{ Pelatihan} + b_2 \text{ Motivasi} + b_3 \text{ Kepuasan Kerja} + e$$

Uji Ketepatan Model untuk persamaan a & b digunakan uji F.

Nilai  $F_{\text{hitung}}$  dapat dicari dengan rumus sebagai berikut (Suliyanto, 2011):

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / k - 1}{(R^2 / n - k)}$$

Keterangan :

$R^2$  = koefisien determinasi

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel

Dengan *level of confidence* 95 % (= 0,05) dan *degree of freedom* (k-1) dan (n-k).

Apabila  $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$  atau sig. > 0,05 model dikatakan tidak layak.

Apabila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  atau sig.  $\leq$  0,05 model dikatakan layak (*fit*)

Untuk memudahkan perhitungan peneliti menggunakan SPSS 22 *for windows*. Berikut langkah-langkah untuk menghitung uji regresi berganda dengan SPSS 22 *for windows* :

Langkah 1 : Aktifkan program SPSS 22 *for windows*

Langkah 2 : Buat data pada *Variable View*

Langkah 3 : Masukkan data pada *Data View*

Langkah 4: Klik *Analyze* → *Regression* → *Linear*, akan muncul kotak *Linear Regression* pindahkan variabel kepuasan kerja ke kolom “dependent” lalu pindahkan variabel pelatihan dan motivasi ke kolom “Independent(s)” → klik *OK*.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen digunakan uji t. Nilai  $t_{hitung}$  dapat dicari dengan rumus sebagai berikut (Suliyanto, 2011) :

$$t_j = \frac{b_j}{S(b_j)}$$

Keterangan :

$t_j$  = nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel independen

$b_j$  = koefisien regresi masing-masing variabel independen

$S(b_j)$  = simpangan baku koefisien regresi masing-masing variabel independen.

Perumusan hipotesis :

$H_0 : b_j = 0$  (variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen)

$H_a : b_j \neq 0$  (variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen)

Dengan menggunakan *level of confidence* (tingkat keyakinan) 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan *degree of freedom* (derajat kebebasan) = (n-k) maka kriteria penerimaan hipotesis adalah sebagai berikut :

$H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

$H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

Hipotesis penelitian diterima apabila dari pengujian statistik menghasilkan  $H_a$  diterima.

a. Hipotesis pertama

$H_{01} : b_1 \leq 0$ , pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

$H_{a1} : b_1 > 0$ , pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

b. Hipotesis ke dua

$H_{02} : b_2 \leq 0$ , motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

$H_{a2} : b_2 > 0$ , motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Hipotesis ke tiga

$H_{03} : b_3 \leq 0$ , pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

$H_{a3} : b_3 > 0$ , pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

d. Hipotesis ke empat

$H_{04} : b_4 \leq 0$ , motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

$H_{a4} : b_4 > 0$ , motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

e. Hipotesis ke lima

$H_{05} : b_5 \leq 0$ , kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

$H_{a5} : b_5 > 0$ , kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

- f. Untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja digunakan persamaan regresi sebagai berikut : (Suliyanto, 2011).

$$\text{Kepuasan Kerja} = \alpha_1 + b_1 \text{Pelatihan} + b_2 \text{Motivasi}$$

$$\text{Kinerja} = \alpha_3 + b_3 \text{Pelatihan} + b_4 \text{Motivasi} + b_5 \text{Kepuasan Kerja}$$

Pengaruh variabel pemediasi :

Uji variabel mediasi dilakukan dengan metode *Product of Coefficient* yang dikembangkan oleh Sobel (1982), dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y) melalui variabel mediasi (M) atau menguji signifikansi pengaruh tak langsung (perkalian

pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel mediator (**a**) dan pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel dependen (**b**) menjadi (**ab**). Uji signifikansi pengaruh tidak langsung (**ab**) dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien (**ab**) dengan *standard error* yang akan menghasilkan nilai t statistik. Untuk menghitung *standard error* **ab** digunakan rumus sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Sedangkan nilai z koefisien ab adalah sebagai berikut :

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

Kriteria pengujian :

- 1) Dengan tingkat signifikansi 0,05; jika z hitung > z tabel maka Kepuasan Kerja dinyatakan memediasi hubungan kausal antara Pelatihan dengan Kinerja.
- 2) Dengan tingkat signifikansi 0,05; jika z hitung > z tabel maka Kepuasan Kerja dinyatakan memediasi hubungan kausal antara Motivasi dengan Kinerja.



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Uji Instrumen Penelitian

##### 4.1.1 Uji Validitas

Perhitungan validitas dihitung dengan menggunakan metode *Korelasi Product Moment* dengan menggunakan 30 responden, sedangkan perhitungan dapat dilihat pada lampiran. Validitas dari masing-masing butir pertanyaan dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1**  
**Validitas butir pertanyaan dari variabel Pelatihan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Variabel	No. Butir Pertanyaan	r (hitung)	r (tabel)	Keterangan
Pelatihan	1	0,890	0,361	Valid
	2	0,879	0,361	Valid
	3	0,776	0,361	Valid
	4	0,655	0,361	Valid
	5	0,701	0,361	Valid
	6	0,695	0,361	Valid
	7	0,709	0,361	Valid
	8	0,414	0,361	Valid
	9	0,714	0,361	Valid
Motivasi	1	0,792	0,361	Valid
	2	0,387	0,361	Valid
	3	0,593	0,361	Valid
	4	0,604	0,361	Valid
	5	0,419	0,361	Valid
	6	0,846	0,361	Valid
	7	0,730	0,361	Valid
	8	0,566	0,361	Valid
	9	0,830	0,361	Valid
	10	0,833	0,361	Valid
Kepuasan Kerja	1	0,822	0,361	Valid
	2	0,632	0,361	Valid

	3	0,873	0,361	Valid
	4	0,556	0,361	Valid
	5	0,855	0,361	Valid
	6	0,810	0,361	Valid
Kinerja	1	0,865	0,361	Valid
	2	0,855	0,361	Valid
	3	0,846	0,361	Valid
	4	0,730	0,361	Valid
	5	0,864	0,361	Valid
	6	0,667	0,361	Valid
	7	0,771	0,361	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2 Hal. 124 )

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa angka korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai  $r$ , dengan derajat kebebasan  $(n-2)$  dan  $\alpha = 0,05$  diperoleh angka kritik tabel sebesar 0,361. Oleh karena angka korelasi yang diperoleh dari masing-masing butir pernyataan lebih besar dari angka kritik tabel (0,361), maka butir pernyataan dari variabel-variabel tersebut dapat dinyatakan valid.

#### 4.1.2 Uji Reliabilitas

Analisis reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan menggunakan 30 responden, dan dari lampiran dapat diketahui nilai reliabilitas dari variabel yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Reliabilitas dari variabel Pelatihan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Variabel	Nilai Reliabilitas	Nilai r tabel	Keterangan
Pelatihan	0,880	0,361	Reliabel
Motivasi	0,831	0,361	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,850	0,361	Reliabel
Kinerja	0,883	0,361	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2 Hal. 124 )

Nilai r tabel pada tabel 4.2 dengan derajat kebebasan (n-2) dan  $\alpha = 0,05$  diperoleh angka kritik tabel sebesar 0,361. Sedangkan nilai reliabilitas dari masing-masing variabel menunjukkan nilai lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa alat ukur ini cukup reliabel, berarti variabel telah memenuhi syarat reliabilitas.

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada 61 pegawai di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto. Dari 61 kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali sebanyak 61 kuesioner, namun terdapat 1 kuesioner yang tidak memenuhi syarat sebagai responden (tidak memenuhi syarat *purposive sampling*) dan 3 kuesioner yang jawaban tidak lengkap. Sehingga hanya didapatkan sebanyak 57 kuesioner yang siap dianalisis. Selanjutnya data diolah menggunakan SPSS 22. Dari 61 kuesioner yang disebar, kembali dan tidak memenuhi syarat ditunjukkan pada tabel 4.3

**Tabel 4.3 Hasil Pengumpulan Kuesioner**

Keterangan	Jumlah	Sumber
Kuesioner yang disebar	61	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak memenuhi syarat sebagai responden (tidak memenuhi syarat <i>purposive sampling</i> )	1	1,64
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	3	4,92
Kuesioner yang memenuhi syarat	57	93,44%

### 4.3. Karakteristik Responden

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

#### a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	25	43,86
Perempuan	32	55,14
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Kuesioner Hasil Penelitian Tahun 2020

Dari tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 25 orang pegawai laki-laki, atau sebanyak 43,86 % dan 32 pegawai perempuan atau sebanyak 55,14 %.

#### b. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA	8	14,04
D3	10	17,54
Strata-1	34	59,65
Strata-2	5	8,77
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Kuesioner Hasil Penelitian Tahun 2020

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden sebagian besar berpendidikan Strata-2 ada sebanyak 5 orang, selanjutnya dengan tingkat pendidikan Strata-1 ada sebanyak 34 orang, selanjutnya dengan tingkat pendidikan Diploma 3 ada sebanyak 10 orang, dan yang berpendidikan SMA ada sebanyak 8 orang.

### c. Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Responden Berdasarkan Usia**

Umur	Jumlah	Persentase (%)
≤ 25 th	3	5,26
> 25 th – 35 th	21	36,84
> 35 th – 45 th	20	35,10
> 45 th – 55 th	12	21,05
> 55 th	1	1,75
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Kuesioner Hasil Penelitian Tahun 2020

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar berusia ≤ 25 tahun, ada sebanyak 3 orang, sedangkan responden berusia > 25-35 tahun ada sebanyak 21 orang, responden berusia > 35-45 tahun ada sebanyak 20 orang, sedangkan responden berusia > 35-55 tahun ada sebanyak 12 orang dan responden berusia > 55 tahun ada sebanyak 1 orang.

### d. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
> 2 th – 5 th	5	8,77

> 5 th – 10 th	11	19,30
> 10 th – 15 th	19	33,33
> 15 th – 20 th	12	21,06
> 20 th – 25 th	4	7,02
> 25 th – 30 th	5	8,77
> 30 th	1	1,75
<b>Jumlah</b>	57	100,00

Sumber: Kuesioner Hasil Penelitian Tahun 2020

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar memiliki masa kerja >2-5 tahun, ada sebanyak 5 orang, sedangkan responden dengan masa kerja >5-10 tahun ada sebanyak 11 orang, responden dengan masa kerja >10-15 tahun ada sebanyak 19 orang, responden dengan masa kerja >15-20 tahun ada sebanyak 12 orang, responden dengan masa kerja >20-25 tahun ada sebanyak 4 orang, responden dengan masa kerja >25-30 tahun ada sebanyak 5 orang dan responden dengan masa kerja >30 tahun ada sebanyak 1 orang.

**Tabel 4.8**  
**Karakteristik Dominan Responden**

Keterangan	Jumlah	Presentase(%)
Jenis Kelamin : Perempuan	32	55,14
Pendidikan : Strata-1	34	59,65
Usia : > 25 th – 35 th	21	36,84
Masa Kerja : > 10 th – 15 th	19	33,33

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa karakteristik dominan responden memiliki jenis kelamin : perempuan sebesar 32 orang, sedangkan untuk tingkat pendidikan : strata-1 sebesar 34 orang, responden dengan usia : > 25 – 35 tahun sebesar 21 orang, responden dengan masa kerja > 10 – 15 tahun 19 orang.

#### 4.4 Deskripsi Jawaban Responden

Dalam mendeskripsikan setiap variabel ditentukan rata-rata skor dari setiap responden. Setiap variabel terdiri dari beberapa pertanyaan dimana penilaiannya menggunakan skala likert, yaitu skor 1 sampai 6. Skor 1 mencerminkan skor sangat tidak setuju, sedangkan skor 6 mencerminkan skor sangat setuju. Adapun penentuan intervalnya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (6-1) / 6 \\ &= 0,833\end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Interval Kelas**

No.	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1,00 – 1,833
2	Rendah	1,834 – 2,667
3	Agak Rendah	2,668 – 3,500
4	Agak Tinggi	3,501 - 4,333
5	Tinggi	4,334 - 5,167
6	Sangat Tinggi	5,168 – 6,000

a. Pelatihan

Frekuensi jawaban responden pada variabel Pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan responden terhadap variabel Pelatihan**

Kode	Item	Mean	Kriteria
P1	Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan di bidang tugas saya.	4,947	Sesuai

P2	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan ketrampilan kerja saya.	<b>5,000</b>	Sesuai
P3	Dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan, organisasi mengutamakan peningkatan kemampuan pegawai.	<b>5,035</b>	Sesuai
P4	Instruktur mampu menyampaikan materi pelatihan dengan jelas.	<b>4,930</b>	Sesuai
P5	Pelatihan yang pernah saya ikuti dipandu oleh instruktur yang kompeten.	<b>4,982</b>	Sesuai
P6	Saya merasa lebih terampil dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.	<b>5,000</b>	Sesuai
P7	Pelatihan yang diadakan dapat merubah perilaku saya dalam bekerja.	<b>4,947</b>	Sesuai
P8	Pelatihan diadakan tidak hanya untuk pegawai lama tetapi juga pegawai baru.	<b>5,070</b>	Sesuai
P9	Saya merasa puas setelah mengikuti pelatihan yang diadakan.	<b>5,018</b>	Sesuai
<b>Rata – rata total</b>		<b>4,992</b>	Sesuai

Sumber Data Primer, diolah

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap variabel Pelatihan, dari 57 responden, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Pelatihan termasuk dalam kategori tinggi (4,992). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan P8 yaitu “Pelatihan diadakan tidak hanya untuk pegawai lama tetapi juga pegawai baru” dengan rata-rata sebesar 5,070. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan P4 yaitu “Instruktur mampu menyampaikan materi pelatihan dengan jelas” dengan rata-rata sebesar 4,930. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai dapat memahami materi pelatihan yang disampaikan oleh instruktur dengan baik dan kegiatan pelatihan yang diadakan tidak hanya untuk pegawai lama tetapi juga untuk pegawai baru.

b. Motivasi

Frekuensi jawaban responden pada variabel Motivasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan responden terhadap variabel Motivasi**

Kode	Item	Mean	Kriteria
M1	Saya bangga dengan tugas/pekerjaan saya.	<b>5,105</b>	Tinggi
M2	Saya mendapat penghargaan dari atasan atas prestasi yang saya raih.	<b>4,807</b>	Tinggi
M3	Saya mendapat pengakuan dari rekan kerja terhadap pekerjaan yang saya selesaikan.	<b>4,912</b>	Tinggi
M4	Saya siap menerima arahan dari atasan apabila melakukan kesalahan.	<b>5,123</b>	Tinggi
M5	Saya memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk tanggung jawab saya terhadap pekerjaan.	<b>5,193</b>	Sangat Tinggi
M6	Organisasi memberi kesempatan saya untuk maju.	<b>4,965</b>	Tinggi
M7	Pekerjaan yang diberikan kepada saya menarik.	<b>4,877</b>	Tinggi
M8	Jenis pekerjaan yang saya terima beragam.	<b>4,825</b>	Tinggi
M9	Pekerjaan yang ditugaskan kepada saya menantang.	<b>4,965</b>	Tinggi
M10	Organisasi memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki.	<b>4,895</b>	Tinggi
<b>Rata – rata total</b>		<b>4,967</b>	Tinggi

Sumber Data Primer, diolah

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap variabel Motivasi, dari 57 responden, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Motivasi termasuk dalam kategori tinggi (4,967). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan M5 yaitu “Saya memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk tanggung jawab saya terhadap pekerjaan” dengan rata-rata sebesar 5,193. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan M2 yaitu “Saya mendapat penghargaan dari atasan atas prestasi yang saya raih” dengan rata-rata sebesar 4,807. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan mampu memberikan motivasi terhadap

pegawai atas tugas yang diberikan kepada mereka dan pegawai dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

c. Kepuasan Kerja

Frekuensi jawaban responden pada variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.12**  
**Tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KK1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dapat memberi saya kesempatan untuk berkembang.	<b>4,965</b>	Puas
KK2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini.	<b>4,772</b>	Puas
KK3	Saya merasa puas mendapat kesempatan untuk maju.	<b>4,930</b>	Puas
KK4	Saya merasa puas dapat berkontribusi lebih terhadap pekerjaan yang saya terima.	<b>5,018</b>	Puas
KK5	Saya merasa puas mendapat dukungan dari rekan kerja.	<b>4,930</b>	Puas
KK6	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja saya.	<b>4,842</b>	Puas
<b>Rata – rata total</b>		<b>4,909</b>	Puas

Sumber Data Primer, diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja, dari 57 responden, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori tinggi (4,909). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan KK4 yaitu “Saya merasa puas dapat berkontribusi lebih terhadap pekerjaan yang saya terima” dengan rata-rata sebesar 5,018. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KK 2 yaitu “Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini” dengan rata-rata sebesar 4,772. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan

bahwa pegawai merasa puas dengan upah yang telah mereka terima dan para pegawai mampu memberikan yang terbaik untuk pekerjaan yang mereka terima.

d. Kinerja

Frekuensi jawaban responden pada variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.13**  
**Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
K1	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan hasil yang berkualitas.	<b>5,070</b>	Tinggi
K2	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan kuantitas sesuai standar kerja yang telah ditentukan.	<b>5,088</b>	Tinggi
K3	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.	<b>5,070</b>	Tinggi
K4	Saya dapat menguasai teknologi dengan baik untuk menyelesaikan tugas.	<b>5,000</b>	Tinggi
K5	Saya dapat memanfaatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas.	<b>5,088</b>	Tinggi
K6	Saya dapat menyelesaikan tugas secara mandiri.	<b>4,895</b>	Tinggi
K7	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan sebagai bentuk komitmen saya terhadap organisasi.	<b>5,070</b>	Tinggi
<b>Rata – rata total</b>		<b>5,040</b>	Tinggi

Sumber Data Primer, diolah

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap variabel Kinerja, dari 57 responden, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja termasuk dalam kategori tinggi (5,040). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan K2 yaitu “Saya dapat menyelesaikan tugas dengan kuantitas sesuai standar kerja yang telah ditentukan” dan item pertanyaan K5 yaitu “Saya dapat memanfaatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas” dengan rata-rata sebesar 5,088. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item

pertanyaan K6 yaitu “Saya dapat menyelesaikan tugas secara mandiri” dengan rata-rata sebesar 4,895. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dan mereka mampu memanfaatkan kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas dengan kuantitas standar yang telah ditentukan.

**Tabel 4.14**  
**Rekapitulasi Tanggapan Dominan Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Pelatihan	Pelatihan diadakan tidak hanya untuk pegawai lama tetapi juga pegawai baru.	<b>5,070</b>	Sesuai
Motivasi	Saya memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk tanggung jawab saya terhadap pekerjaan.	<b>5,193</b>	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja	Saya merasa puas dapat berkontribusi lebih terhadap pekerjaan yang saya terima.	<b>5,018</b>	Puas
Kinerja	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan kuantitas sesuai standar kerja yang telah ditentukan.	<b>5,088</b>	Tinggi
	Saya dapat memanfaatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas.	<b>5,088</b>	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat diketahui hasil rekapitulasi tanggapan dominan responden terhadap variabel Pelatihan, dari 57 responden, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Pelatihan termasuk dalam kategori tinggi (4,992). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan P8 yaitu “Pelatihan diadakan tidak hanya untuk pegawai lama tetapi juga pegawai baru” dengan rata-rata sebesar 5,070. Sedangkan tanggapan responden terhadap variabel Motivasi, dari 57 responden, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Motivasi termasuk dalam kategori tinggi (4,967). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan M5 yaitu “Saya memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai

sebagai bentuk tanggung jawab saya terhadap pekerjaan” dengan rata – rata sebesar 5,193. Sedangkan tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja, dari 57 responden, rata–rata penilaian responden terhadap variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori tinggi (4,909). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan KK4 yaitu “Saya merasa puas dapat berkontribusi lebih terhadap pekerjaan yang saya terima” dengan rata–rata sebesar 5,018. Sedangkan tanggapan responden terhadap variabel Kinerja, dari 57 responden, rata–rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja termasuk dalam kategori tinggi (5,040). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan K2 yaitu “Saya dapat menyelesaikan tugas dengan kuantitas sesuai standar kerja yang telah ditentukan” dan item pertanyaan K5 yaitu “Saya dapat memanfaatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas” dengan rata–rata sebesar 5,088.

#### **4.5. Analisis Data**

##### **4.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda**

###### **a. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai, digunakan analisis regresi linear berganda dan berdasarkan hasil analisis negatif menggunakan program SPSS 22 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.365	.524		-.696	.489
Pelatihan	-.097	.111	-.085	-.869	.389
Motivasi	1.160	.128	.879	9.033	.000

a. Dependent Variable: Kep\_Kerja

Sumber : Lampiran 5

Dari hasil analisis data tersebut dapat disusun persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = - 0,365 - 0,097 + 1,160 X_2$$

Adapun arti dari persamaan linear berganda tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

$a = -0,365$ , adalah konstanta yang bernilai negatif atau dapat dijelaskan bahwa apabila tidak ada Pelatihan dan Motivasi maka Kepuasan Kerja pegawai akan bernilai negatif sebesar  $-0,365$ .

$b_1 = -0,097$ , artinya apabila ada peningkatan nilai persepsi terhadap Pelatihan sebesar satu satuan, maka Kepuasan Kerja pegawai akan menurun sebesar  $-0,097$  satuan, artinya Pelatihan berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

$b_2 = 1,160$ , artinya apabila ada peningkatan nilai persepsi terhadap Motivasi sebesar satu satuan, maka Kepuasan Kerja pegawai akan meningkat sebesar  $1,160$  satuan, artinya Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

b. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Untuk menguji pengaruh Pelatihan dan Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja digunakan analisis regresi linear berganda dan berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan program SPSS 22 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Analisis Regresi Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

**Coefficientsa**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.906	.542		3.518	.001
Pelatihan	.136	.115	.159	1.184	.242
Motivasi	.872	.209	.882	4.163	.000
Kep_Kerja	-.382	.140	-.510	-2.726	.009

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil analisis data tersebut dapat disusun persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut :

$$Y = 1,906 + 0,136 X_1 + 0,872 X_2 - 0,382 X_3$$

Adapun arti dari persamaan linear berganda tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

$a = 1,906$ , artinya bilangan konstanta tersebut bernilai positif atau dapat dijelaskan bahwa apabila tidak ada Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja maka Kinerja pegawai akan bernilai positif 1,906.

$b_1 = 0,136$ , artinya apabila ada peningkatan nilai persepsi terhadap Pelatihan sebesar satu satuan, maka Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,136 satuan, artinya Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

$b_2 = 0,872$ , artinya apabila ada peningkatan nilai persepsi terhadap Motivasi sebesar satu satuan, maka Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,872 satuan, artinya Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

$b_3 = -0,382$ , artinya apabila ada peningkatan nilai persepsi terhadap Kepuasan Kerja sebesar satu satuan, maka Kinerja pegawai akan menurun sebesar 0,382 satuan, artinya Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja pegawai.

#### 4.2.2. Pengujian Hipotesis

##### a. Hipotesis pertama

H<sub>1</sub>: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

H<sub>01</sub> :  $b_1 \leq 0$ , pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>a1</sub> :  $b_1 > 0$ , pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>0</sub> diterima atau H<sub>a</sub> ditolak apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>a</sub> diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

Hipotesis penelitian diterima apabila dari pengujian statistik menghasilkan H<sub>a</sub> diterima.

Dari hasil analisis seperti tercantum pada tabel 4.15 halaman 97 dapat disimpulkan bahwa pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,389 > \alpha (0,05)$ .

Sedangkan dari koefisien regresi dapat diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, **ditolak**.

##### b. Hipotesis ke dua

H2: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

$H_{02} : b_2 \leq 0$ , motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

$H_{a2} : b_2 > 0$ , motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

$H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

$H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

Hipotesis penelitian diterima apabila dari pengujian statistik menghasilkan  $H_a$  diterima.

Dari hasil analisis seperti tercantum pada tabel 4.15 halaman 97 dapat disimpulkan bahwa pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$ . Sedangkan dari koefisien regresi dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke dua yang menyatakan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, **diterima**.

c. Hipotesis ke tiga

H3: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_{03} : b_3 \leq 0$ , pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

$H_{a3} : b_3 > 0$ , pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

$H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

$H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

Hipotesis penelitian diterima apabila dari pengujian statistik menghasilkan  $H_a$  diterima.

Dari hasil analisis seperti tercantum pada tabel 4.16 halaman 98 dapat disimpulkan bahwa pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,242 > \alpha (0,05)$ . Sedangkan dari

koefisien regresi dapat diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke tiga yang menyatakan Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, **ditolak**.

d. Hipotesis ke empat

H4: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ho<sub>4</sub> :  $b_4 \leq 0$ , motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Ha<sub>4</sub> :  $b_4 > 0$ , motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Ho diterima atau Ha ditolak apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ho ditolak atau Ha diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

Hipotesis penelitian diterima apabila dari pengujian statistik menghasilkan Ha diterima.

Dari hasil analisis seperti tercantum pada tabel 4.16 halaman 98 dapat disimpulkan bahwa pengaruh Motivasi terhadap Kinerja signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$ . Sedangkan dari koefisien regresi dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke empat yang menyatakan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, **diterima**.

e. Hipotesis ke lima

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ho<sub>5</sub> :  $b_5 \leq 0$ , kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Ha<sub>5</sub> :  $b_5 > 0$ , kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Ho diterima atau Ha ditolak apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $sig. > 0,05$

Ho ditolak atau Ha diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig. \leq 0,05$

Hipotesis penelitian diterima apabila dari pengujian statistik menghasilkan Ha diterima.

Dari hasil analisis seperti tercantum pada tabel 4.16 halaman 98 dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,009 < \alpha (0,05)$ . Sedangkan dari koefisien regresi dapat diketahui bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke lima yang menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, **ditolak**.

f. Hipotesis ke enam

Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Untuk pembuktian hipotesis digunakan analisis Sobel test dengan perhitungan sebagai berikut : (Suliyanto, 2011)

$a = -0,097$  dan  $s_a = 0,111$  (dari Tabel 4.15 halaman 97)

$b = -0,382$  dan  $s_b = 0,140$  (dari Tabel 4.16 halaman 98)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.097	Sobel test: 0.83223383	0.04452354	0.40527697
b	-0.382	Aroian test: 0.7857485	0.04715758	0.43201484
$s_a$	0.111	Goodman test: 0.88808364	0.04172355	0.37449576
$s_b$	0.140	Reset all	Calculate	

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(-0,382)^2 0,111^2 + (-0,097)^2 0,140^2 + 0,111^2 0,140^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,002223838} = 0,047157586$$

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{(-0,097) \times (-0,382)}{0,047157586} = \frac{0,037054}{0,047157586} = 0,785748448$$

Dengan tingkat signifikansi 0,05; jika z hitung > z tabel maka Kepuasan Kerja dinyatakan memediasi hubungan kausal antara Pelatihan dengan Kinerja.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari nilai Z hitung (=0,785748448) < Z<sub>0,05</sub> (= 1,96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke enam yang menyatakan Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai, **ditolak**.

g. Hipotesis ke tujuh

Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai.

Untuk pembuktian hipotesis digunakan analisis Sobel test dengan perhitungan sebagai berikut : (Suliyanto, 2011)

a = 1,160 dan sa = 0,128 (dari Tabel 4.15 halaman 97)  
b = -0,382 dan sb = 0,140 (dari Tabel 4.16 halaman 98)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	1.160	Sobel test: -2.61271683	0.16960123	0.00898257
b	-0.382	Aroian test: -2.59825369	0.17054532	0.00936992
s <sub>a</sub>	0.128	Goodman test: -2.62742421	0.16865187	0.0086034
s <sub>b</sub>	0.140	Reset all	Calculate	

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(-0,382)^2 0,128^2 + 1,160^2 0,140^2 + 0,128^2 0,140^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,02908571} = 0,170545331$$

$$Z = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{1,160 \times (-0,382)}{0,170545331} = \frac{-0,44312}{0,170545331} = -2,59825348$$

Dengan tingkat signifikansi 0,05; jika  $z$  hitung  $>$   $z$  tabel maka Kepuasan Kerja dinyatakan memediasi hubungan kausal antara Motivasi dengan Kinerja.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari nilai  $Z$  hitung ( $= -2,59825348$ )  $<$   $-Z_{0,05}$  ( $= -1,96$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke tujuh yang menyatakan Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai, **diterima**.

**Tabel 4.17**  
**Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Nilai Statistik	Kesimpulan
1.	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Sign. = 0,389 $>$ $\alpha$ (0,05); b : negatif	Hipotesis ditolak
2	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Sign. = 0,000 $<$ $\alpha$ (0,05); b : positif	Hipotesis diterima
3	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sign. = 0,242 $>$ $\alpha$ (0,05); b : positif	Hipotesis ditolak
4	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sign. = 0,000 $<$ $\alpha$ (0,05); b : positif	Hipotesis diterima
5	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sign. = 0,009 $<$ $\alpha$ (0,05); b : negatif	Hipotesis ditolak
6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai.	$Z$ hitung ( $= 0,785748448$ ) $<$ $Z_{0,05}$ ( $= 1,96$ ).	Hipotesis ditolak
7	Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai	$Z$ hitung ( $= -2,59825348$ ) $<$ $-Z_{0,05}$ ( $= -1,96$ )	Hipotesis diterima.

## 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi linier berganda model pertama (Tabel 4.15 hal. 97) yang menunjukkan koefisien regresi negatif (-0,097) dan nilai  $t_{hitung}$  (-0,869) dengan signifikansi sebesar 0,389 lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap pelatihan, pegawai BKPSDM semakin merasa semakin tidak puas dengan hasil pekerjaannya, tentunya hal ini akan membuat mereka semakin bersemangat karena tentunya mereka juga menginginkan tercapainya kepuasan kerja yang tinggi. Meskipun demikian pengaruh ini tidak signifikan sehingga dapat dikatakan bahwa menurunnya kepuasan itu tidak cukup berarti. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2016) dan Aldisa Arifudin (2018) yang telah membuktikan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga tidak mendukung teori dari Adesola (2013) yang mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif terhadap kepuasan dan kinerja. Namun penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pingkan Ratag *et al* (2016) yang mengatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena bentuk pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai dan juga bentuk pelatihan yang diberikan tidak maksimal sehingga tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### 2. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi linier berganda model pertama (Tabel 4.15 hal. 97) yang menunjukkan koefisien regresi positif (1,160) dan nilai  $t_{hitung}$  (9,033) dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, pegawai BKPSDM semakin merasa puas dengan hasil pekerjaannya. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tulhusnah (2018), Kadek Juniari & Riana (2015) dan Maghfiroh (2014) yang telah membuktikan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga mendukung teori dari Herzberg (2009) bahwa faktor-faktor motivasi adalah yang berhubungan dengan metrik kepuasan dan merupakan faktor-faktor yang secara positif bertindak untuk memastikan kepuasan.

### **3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi linier berganda model ke dua (Tabel 4.16 hal. 98) yang menunjukkan koefisien regresi (0,136) dan nilai  $t_{hitung}$  (1,184) dengan signifikansi sebesar 0,242 lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap pelatihan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai BKPSDM, akan tetapi pengaruh pelatihan terhadap kinerja ini tergolong tidak signifikan. Hal ini dilatar belakangi oleh kehidupan organisasi, yaitu bahwa salah satu bidang tugas dari BKPSDM adalah menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) di Kabupaten Banyumas yang tentunya melibatkan semua pegawai di BKPSDM didalam penyelenggaraan kegiatan diklat tersebut.

Hal ini secara tidak langsung membawa dampak bahwa pegawai BKPSDM juga ikut terdidik dan terlatih pada setiap kali ada kegiatan tersebut, sehingga pada saat mereka sendiri mendapatkan pelatihan pengaruhnya tidak akan begitu nyata, namun demikian pelatihan itu tetap saja meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Julianry *et al* (2017) dan Arifudin (2018) telah membuktikan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja. Serta penelitian ini juga tidak mendukung teori dari Bartol dalam Sri Wiludjeng (2007) pelatihan dan pengembangan merupakan suatu usaha perencanaan untuk memfasilitasi karyawan mempelajari tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ningsih *et al* (2015) yang mengatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena metode pelatihan yang kurang diperhatikan sehingga tidak sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, penempatan yang kurang diperhatikan sehingga tidak sesuai dengan bidangnya masing - masing, sarana dan prasarana yang kurang diperhatikan dengan baik.

#### **4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi linier berganda model ke dua (Tabel 4.16 hal. 98) yang menunjukkan koefisien regresi positif (0,872) dan nilai  $t_{hitung}$  (4,163) dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai BKPSDM. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Julianry *et al* (2017), Hadian dan Luhut (2012) dan Adha *et al* (2019) yang telah membuktikan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja. Penelitian ini juga

mendukung teori dari Maslow (2008) yaitu bahwa motivasi terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan.

## 5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja, akan tetapi dengan pengaruh yang negatif. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi linier berganda model ke dua (Tabel 4.16 hal. 98) yang menunjukkan koefisien regresi negatif (-0,382) dan nilai  $t_{hitung}$  (-2,726) dengan signifikansi sebesar 0,009 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, kinerja pegawai BKPSDM cenderung menurun. Penelitian tersebut tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Platis *et al* (2015), Damayanti *et al* (2018), dan Dixit *et al* (2018) yang telah membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Penelitian ini juga tidak membuktikan teori Kepuasan Kerja Robbins (1996) yang mengatakan bahwa seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya itu. Namun penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Kristine (2017) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja berbanding terbalik. Hal ini disebabkan oleh faktor individual tingginya *self-esteem*. Seseorang yang memiliki *self-esteem* yang tinggi, akan merasa dirinya begitu berharga dan merasa yakin akan kemampuannya, sehingga tugas utamanya menjadi beban sehingga kepuasan yang diperoleh akan menurunkan kinerjanya.

## 6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terbukti bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari *Sobel test* dengan nilai  $Z$  hitung ( $=0,785748448$ )  $< Z_{0,05}$  ( $= 1,96$ ). Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Khan *et al* (2016), Arifudin (2018) dan Hanaysha *et al* (2016) yang menyatakan kepuasan Kerja dapat memediasi Pelatihan terhadap Kinerja pegawai. Penelitian ini juga tidak mendukung teori dari Sabri, Ilyas, Amjad (2011) yang mengatakan kepuasan kerja terdiri dari gaji, rasa bangga terhadap organisasi, tingkat kesuksesan karyawan terhadap pekerjaannya dan pelatihan karyawan. Namun penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Abd. Rasyid Syamsuri (2018) yang mengatakan Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Pelatihan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

#### **7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis telah dilakukan terbukti bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari *Sobel test* dengan nilai  $Z$  hitung ( $= -2,59825348$ )  $< -Z_{0,05}$  ( $= -1,96$ ). Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pratiwis *et al* (2018), Widiyanto (2018) dan Aziz (2017) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Penelitian ini juga mendukung teori Robbins and Judge (2018) bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor : kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari analisis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Menolak hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dari hasil analisis dengan menggunakan uji-t diperoleh nilai signifikansi pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,389 > \alpha (0,05)$ .
2. Menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dari hasil analisis dengan menggunakan uji-t diperoleh nilai signifikansi pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$ .
3. Menolak hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dari hasil analisis dengan menggunakan uji-t diperoleh nilai signifikansi pengaruh pelatihan terhadap kinerja sebesar  $0,242 > \alpha (0,05)$ .
4. Menerima hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dari hasil analisis dengan menggunakan uji-t diperoleh nilai signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$ .
5. Menolak hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dari hasil analisis dengan menggunakan uji-t diperoleh nilai signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar  $0,009 < \alpha (0,05)$  akan tetapi koefisien regresi bertanda negative yang artinya menunjukkan pengaruh yang negatif.
6. Menolak hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai memediasi pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dari hasil

analisis dengan menggunakan *Sobel Test* dengan nilai  $Z$  hitung ( $=0,785748448$ )  $< Z_{0,05}$  ( $= 1,96$ ).

7. Menerima hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai memediasi berpengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil analisis dengan menggunakan *Sobel Test* dengan nilai  $Z$  hitung ( $= -2,59825348$ )  $< -Z_{0,05}$  ( $= -1,96$ ).

## 5.2 Saran

Dari hasil kesimpulan yang telah diuraikan di atas dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Analisis Pelatihan harus diperhatikan lagi supaya pelaksanaan Pelatihan tepat dan sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga kepuasan kerja pegawai dapat dicapai.
2. Motivasi yang diberikan perlu ditingkatkan lagi supaya kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.
3. Metode Pelatihan pegawai perlu diperhatikan lagi supaya materi Pelatihan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Motivasi yang diberikan oleh atasan perlu ditingkatkan lagi karena dapat mendorong kinerja pegawai meningkat.
5. Kepuasan kerja pegawai perlu dipertahankan agar kinerja pegawai tidak menurun.
6. Materi pelatihan yang diberikan perlu lebih difokuskan untuk peningkatan kinerja pegawai.
7. Pegawai perlu lebih sering dimotivasi agar kepuasan kerja meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N. and Hafidzi, A. H. (2019) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember', *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), p. 47. doi: 10.32528/ipteks.v4i1.2109.
- Akhter, N. *et al.* (2016) 'Impact of training and development, performance appraisal and reward system on job satisfaction', *International Review of Management and Business Research*, 5(2), pp. 561–572.
- Arifudin, A. (2018) 'Pengaruh Pelatihan Dan Displin Kerja Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke', *Musamus Journal of Business & Management*, 1(1), pp. 1–13. doi: 10.35724/mjbm.v1i1.1247.
- Aziz, M. A. (2017) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal', *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), pp. 99–108. doi: 10.24905/mlt.v1i1.769.
- Damayanti, R., Hanafi, A. and Cahyadi, A. (2018) 'PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KARYAWAN NON MEDIS RS ISLAM SITI KHADIJAH PALEMBANG) Riski Damayanti 1 , Agustina Hanafi 2 , & Afriyadi Cahyadi 3', *Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun*, (2), pp. 75–86.
- Dan, P. *et al.* (2012) 'test [ Year ] test [ Year ]', 6(1), pp. 1–14.
- Dixit, S. and Arrawatia, M. A. (2018) 'The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan', *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(1), pp. 425–435.
- Hanaysha, J. and Tahir, P. R. (2016) 'Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, pp. 272–282. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.016.
- Julianry, A., Syarief, R. and Affandi, M. J. (2017) 'Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika', *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 236–245. doi: 10.17358/jabm.3.2.236.
- Juniari, N. K. E., Riana, I. G. and Subudi, M. (2015) 'The effect of motivation on work satisfaction and employee performance of government employees at STP Nusa Dua Bali', *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), pp. 823–840.
- Khan, A. A. *et al.* (2016) 'Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan', *Business Management and Strategy*, 7(1), p. 29. doi: 10.5296/bms.v7i1.9024.
- Lusiana, T. (2018) 'Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Situbondo', *NASPA Journal*, 42(4), p. 1.
- Maghfiroh, T. H. (2014) 'Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT . PLN ( Persero ) Area Mojokerto', pp. 1–16.
- Platis, C., Reklitis, P. and Zimeras, S. (2015) 'Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, pp. 480–487. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1226.

- Pratiwis, E. Rahma dan Yuniantos, A. (2018) ‘Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Terpersepsi terhadap Kinerja’, *Prosiding SENDI\_U: Universitas Stikubank Semarang*, 4, pp. 717–725.
- Salisu, J. B., Chinyio, E. and Suresh, S. (2015) ‘The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria’, *The Business and Management Review*, 6(4), pp. 10–11.
- Widiyanto, D. and Nugraheni, R. (2018) ‘Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening’, *Diponegoro Journal Of Management*, 7(2010), pp. 1–9.



## LAMPIRAN

Lampiran 1.

Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak / Ibu / Sdr. / Sdri. Pegawai

BKPSDM Kabupaten Banyumas

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyusunan skripsi pada program Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, dengan ini saya,

Nama : Ari Satrio Wicaksono

Nomor Induk Mhs : 14311431

memohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Sdr./Sdri. untuk berkenan menjadi responden dalam penelitian saya yang berjudul : “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto”.

Data penelitian yang saya perlukan berupa persepsi/tanggapan Bapak/Ibu/Sdr./Sdri. dan akan saya jaga kerahasiaannya sesuai etika penelitian. Data yang saya peroleh semata-mata akan saya gunakan untuk kepentingan akademik yang akan saya analisis dan saya sajikan dalam bentuk agregat sehingga tidak akan tampak data per individu. Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sdr./Sdri. tetap saya jaga, sehingga kejujuran dalam memberikan jawaban atau penilaian tidak akan merugikan Bapak/Ibu/Sdr./Sdri. semua.

Atas kesediaan dan kerjasama serta partisipasi Bapak/Ibu/Sdr./Sdri. saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Purwokerto, April 2020

Hormat saya,

Ari Satrio Wicaksono

## IDENTITAS RESPONDEN

### Petunjuk Pengisian

Berikan tanda *check list* (✓) pada kolom yang Bapak/Ibu/Saudara/i anggap paling sesuai.

1. Umur : a.  $\leq 25$  Tahun  
b.  $> 25 - 35$  Tahun  
c.  $> 35 - 45$  Tahun  
d.  $> 45 - 55$  Tahun  
e.  $> 55$  Tahun
2. Jenis Kelamin : a. Laki-laki  
b. Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : a. SD  
b. SMP  
c. SMA dan yang sederajat  
d. Diploma 3  
e. Strata-1  
f. Strata-2  
g. Strata-3
4. Masa Kerja : a.  $\leq 2$  Tahun  
b.  $> 2 - 5$  Tahun  
c.  $> 5 - 10$  Tahun  
d.  $> 10 - 15$  Tahun  
e.  $> 15 - 20$  Tahun  
f.  $> 20 - 25$  Tahun  
g.  $> 25 - 30$  Tahun  
h.  $> 30$  Tahun



## KUESIONER

### Petunjuk Pengisian

- a. Pengisian jawaban cukup dengan memberikan tanda *check list* (√) pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i (satu jawaban dalam setiap pernyataan).
- b. Pilihan jawaban :
  1. Sangat Setuju (SS)
  2. Setuju (S)
  3. Agak Setuju (AS)
  4. Agak Tidak Setuju (ATS)
  5. Tidak Setuju (TS)
  6. Sangat Tidak Setuju (STS)

### 1. Pelatihan

NO	Pertanyaan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
1	Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan di bidang tugas saya.						
2	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan ketrampilan kerja saya.						
3	Dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan, organisasi mengutamakan peningkatan kemampuan pegawai.						
4	Instruktur mampu menyampaikan materi pelatihan dengan jelas.						
5	Pelatihan yang pernah saya ikuti dipandu oleh instruktur yang kompeten.						
6	Saya merasa lebih terampil dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.						
7	Pelatihan yang diadakan dapat mengubah perilaku saya dalam bekerja.						
8	Pelatihan diadakan tidak hanya untuk pegawai lama tetapi juga pegawai baru.						

9	Saya merasa puas setelah mengikuti pelatihan yang diadakan.						
---	---	--	--	--	--	--	--

## 2. Motivasi

NO	Pertanyaan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
1	Saya bangga dengan tugas/pekerjaan saya.						
2	Saya mendapat penghargaan dari atasan atas prestasi yang saya raih.						
3	Saya mendapat pengakuan dari rekan kerja terhadap pekerjaan yang saya selesaikan.						
4	Saya siap menerima arahan dari atasan apabila melakukan kesalahan.						
5	Saya memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk tanggung jawab saya terhadap pekerjaan.						
6	Organisasi memberi saya kesempatan untuk maju.						
7	Pekerjaan yang diberikan kepada saya menarik.						
8	Jenis pekerjaan yang saya terima beragam.						
9	Pekerjaan yang ditugaskan kepada saya menantang.						
10	Organisasi memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki.						

## 3. Kepuasan Kerja

NO	Pertanyaan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dapat memberi saya kesempatan untuk berkembang.						
2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini.						
3	Saya merasa puas mendapat kesempatan untuk maju.						

4	Saya merasa puas dapat berkontribusi lebih terhadap pekerjaan yang saya terima.						
5	Saya merasa puas mendapat dukungan dari rekan kerja.						
6	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja saya.						

#### 4. Kinerja

NO	Pertanyaan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
1	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan hasil yang berkualitas.						
2	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan kuantitas sesuai standar kerja yang telah ditentukan.						
3	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.						
4	Saya dapat menguasai teknologi dengan baik untuk menyelesaikan tugas.						
5	Saya dapat memanfaatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas.						
6	Saya dapat menyelesaikan tugas secara mandiri.						
7	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan sebagai bentuk komitmen saya terhadap organisasi.						

Lampiran 2  
 Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Pelatihan

**Correlations**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Total_P
P1 Pearson Correlation	1	.915**	.716**	.550**	.606**	.445*	.422*	.331	.574**	.890**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000	.014	.020	.074	.001	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2 Pearson Correlation	.915**	1	.612**	.608**	.657**	.516**	.376*	.231	.565**	.879**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.003	.041	.219	.001	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3 Pearson Correlation	.716**	.612**	1	.176	.222	.555**	.714**	.445*	.597**	.776**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.353	.239	.001	.000	.014	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4 Pearson Correlation	.550**	.608**	.176	1	.707**	.346	.300	.214	.121	.655**
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.353		.000	.061	.107	.256	.525	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5 Pearson Correlation	.606**	.657**	.222	.707**	1	.343	.310	.099	.439*	.701**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.239	.000		.063	.095	.602	.015	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6 Pearson Correlation	.445*	.516**	.555**	.346	.343	1	.738**	.000	.793**	.695**
Sig. (2-tailed)	.014	.003	.001	.061	.063		.000	1.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7 Pearson Correlation	.422*	.376*	.714**	.300	.310	.738**	1	.319	.597**	.709**
Sig. (2-tailed)	.020	.041	.000	.107	.095	.000		.085	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8 Pearson Correlation	.331	.231	.445*	.214	.099	.000	.319	1	.131	.414*
Sig. (2-tailed)	.074	.219	.014	.256	.602	1.000	.085		.491	.023
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P9 Pearson Correlation	.574**	.565**	.597**	.121	.439*	.793**	.597**	.131	1	.704**
Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.525	.015	.000	.000	.491		.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Tota l_P Pearson Correlation	.890**	.879**	.776**	.655**	.701**	.695**	.709**	.414*	.704**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Reliabilitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	9

Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Motivasi

**Correlations**

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	Total_M
M1	Pearson Correlation	1	.168	.490**	.654**	.400*	.662**	.596**	.348	.535**	.524**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.376	.006	.000	.029	.000	.001	.059	.002	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M2	Pearson Correlation	.168	1	.240	-.021	-.028	.202	.012	.138	.325	.257	.387*
	Sig. (2-tailed)	.376		.202	.911	.883	.283	.949	.467	.080	.171	.034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M3	Pearson Correlation	.490*	.240	1	.301	.175	.423*	.304	.025	.695**	.612**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.006	.202		.106	.355	.020	.102	.894	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M4	Pearson Correlation	.654*	-.021	.301	1	.764**	.527**	.380*	.111	.402*	.429*	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.911	.106		.000	.003	.039	.560	.028	.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M5	Pearson Correlation	.400*	-.028	.175	.764**	1	.345	.290	-.097	.257	.312	.419*
	Sig. (2-tailed)	.029	.883	.355	.000		.062	.120	.611	.171	.093	.021

N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
M6	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.662* .000 30	.202 .283 30	.423* .020 30	.527** .003 30	.345 .062 30	1 .003 30	.525** .028 30	.401* .000 30	.783** .000 30	.815** .000 30	.846** .000 30
M7	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.596* .001 30	.012 .949 30	.304 .102 30	.380* .039 30	.290 .120 30	.525** .003 30	1 .003 30	.523** .008 30	.476** .001 30	.571** .000 30	.730** .000 30
M8	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.348 .059 30	.138 .467 30	.025 .894 30	.111 .560 30	-.097 .611 30	.401* .028 30	.523** .003 30	1 .130 30	.282 .146 30	.272 .001 30	.566** .001 30
M9	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.535* .002 30	.325 .080 30	.695** .000 30	.402* .028 30	.257 .171 30	.783** .000 30	.476** .008 30	.282 .130 30	1 .000 30	.904** .000 30	.830** .000 30
M10	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.524* .003 30	.257 .171 30	.612** .000 30	.429* .018 30	.312 .093 30	.815** .000 30	.571** .001 30	.272 .146 30	.904** .000 30	1 .000 30	.833** .000 30
Total_M	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.792* .000 30	.387* .034 30	.593** .001 30	.604** .000 30	.419* .021 30	.846** .000 30	.730** .000 30	.566** .001 30	.830** .000 30	.833** .000 30	1 .000 30

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

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

Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	10

Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Kepuasan Kerja

**Correlations**

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	Total_K K
KK1	Pearson Correlation	1	.317	.724**	.508**	.805**	.481**	.822**
	Sig. (2-tailed)		.088	.000	.004	.000	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK2	Pearson Correlation	.317	1	.380*	.030	.268	.691**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.088		.038	.873	.152	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK3	Pearson Correlation	.724**	.380*	1	.634**	.775**	.538**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.038		.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK4	Pearson Correlation	.508**	.030	.634**	1	.417*	.179	.556**
	Sig. (2-tailed)	.004	.873	.000		.022	.344	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK5	Pearson Correlation	.805**	.268	.775**	.417*	1	.648**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.152	.000	.022		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK6	Pearson Correlation	.481**	.691**	.538**	.179	.648**	1	.810**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.002	.344	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Total_K K	Pearson Correlation	.822**	.632**	.873**	.556**	.855**	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Uji Reliabilitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

## Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Kinerja

### Correlations

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Total_K
K1	Pearson Correlation	1	.811**	.769**	.427*	.786**	.546**	.535**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.019	.000	.002	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
K2	Pearson Correlation	.811**	1	.948**	.511**	.587**	.307	.799**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.001	.099	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
K3	Pearson Correlation	.769**	.948**	1	.478**	.567**	.342	.771**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.008	.001	.064	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
K4	Pearson Correlation	.427*	.511**	.478**	1	.709**	.344	.662**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.019	.004	.008		.000	.062	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
K5	Pearson Correlation	.786**	.587**	.567**	.709**	1	.618**	.551**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000		.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
K6	Pearson Correlation	.546**	.307	.342	.344	.618**	1	.220	.667**
	Sig. (2-tailed)	.002	.099	.064	.062	.000		.242	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
K7	Pearson Correlation	.535**	.799**	.771**	.662**	.551**	.220	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.002	.242		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Total_K	Pearson Correlation	.865**	.855**	.846**	.730**	.864**	.667**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

### Uji Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	7

Lampiran 3.  
 Hasil Pengisian Kuesioner

Resp	Pelatihan								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	6	6	6	6	6	6	5	5
4	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
6	5	6	5	5	5	5	5	6	5
7	5	5	5	6	4	4	4	6	4
8	5	5	5	4	5	4	4	6	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	6	5	5	5	6	6	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	2	2	5	2	2	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	6	6	6	5	6	6	6	5	6
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	6	5	6	5	5	5	5	6	5
20	4	5	3	5	5	5	3	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5
23	5	5	5	4	6	4	4	5	5
24	2	2	2	5	5	4	4	5	4
25	6	6	6	6	6	6	6	6	6
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	4	4	5	4	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	6	6	6	6	6	6	6	6	6
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	6	6	5	5	6	5	6	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	5	4	4	5	4	4	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp	Motivasi									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	6	5	5	6	6	5	5	2	5	5
4	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	4	5	5	3	4	3	3	3
8	6	4	4	6	6	6	5	6	5	5
9	5	5	5	5	6	5	5	2	5	5
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	6	3	6	6	6	6	6	4	6	6
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5
24	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
25	6	5	5	6	6	5	5	6	5	5
26	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	4	4	5	6	4	4	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp	Kepuasan Kerja					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
1	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5
3	5	6	5	5	4	4
4	6	5	6	5	6	6
5	4	4	4	5	4	4
6	5	5	5	5	6	5
7	3	4	3	3	3	4
8	6	4	5	5	6	5
9	5	5	5	5	5	5
10	5	4	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5
12	6	4	6	6	6	5
13	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5
15	5	2	5	5	5	2
16	5	5	5	5	5	5
17	4	4	6	6	5	5
18	5	5	5	5	5	5
19	5	4	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	4	5	5
24	5	4	4	5	5	5
25	5	5	5	5	4	4
26	5	4	5	6	4	4
27	5	5	5	5	5	5
28	4	3	3	5	3	3
29	5	5	5	5	5	5
30	6	6	6	6	6	6
31	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5
37	6	6	5	6	6	6
38	5	5	5	5	5	5
39	4	4	5	5	4	4
40	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5

Resp	Kinerja						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1	4	4	4	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5
3	5	6	6	6	5	2	6
4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5
6	5	5	5	5	5	4	5
7	4	4	4	4	4	3	5
8	5	5	5	6	6	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5
12	6	6	6	6	6	6	6
13	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	4	5	5	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5
17	6	6	6	6	6	6	6
18	6	5	5	5	6	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	4	5	5	5
24	5	5	5	4	5	4	5
25	5	6	6	5	5	5	6
26	6	6	6	4	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5
28	6	6	6	6	6	6	6
29	5	5	5	5	5	5	5
30	6	6	6	6	6	6	6
31	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	4	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	3
45	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5



Lampiran 4  
Input Data Analisis

Resp	Total			
	Pelatihan	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
1	45	48	30	32
2	45	49	30	35
3	51	50	29	36
4	46	52	34	34
5	43	45	25	33
6	47	51	31	34
7	43	37	20	28
8	43	53	31	37
9	45	48	30	35
10	44	48	29	35
11	45	50	30	35
12	48	54	33	42
13	45	50	30	35
14	45	50	30	35
15	33	47	24	33
16	45	50	30	35
17	52	55	30	42
18	45	50	30	37
19	48	51	29	35
20	39	46	30	35
21	45	50	30	35
22	44	50	30	35
23	43	43	29	34
24	33	46	28	33
25	54	54	28	38
26	45	51	28	37
27	45	50	30	35
28	42	43	21	42
29	45	50	30	35
30	54	60	36	42
31	45	50	30	35
32	45	50	30	35
33	45	50	30	35
34	45	50	30	35
35	45	50	30	35
36	45	50	30	35
37	49	57	35	35
38	45	50	30	35
39	40	47	26	35
40	45	50	30	35
41	45	50	30	35
42	45	44	24	34
43	45	50	30	35
44	45	52	30	33
45	45	50	30	35
46	45	50	30	35
47	45	50	30	35
48	45	50	30	35
49	45	50	30	35
50	45	50	30	35
51	45	50	30	35
52	45	50	30	35
53	45	50	30	35
54	45	50	30	35
55	45	50	30	35
56	45	50	30	35
57	45	50	30	35

Lampiran 5  
 Hasil Analisis Data

Analisis regresi berganda Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kep\_Kerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.687	.676	.24811

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.302	2	3.651	59.311	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.324	54	.062		
	Total	10.626	56			

a. Dependent Variable: Kep\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Pelatihan

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.365	.524		-.696	.489
	Pelatihan	-.097	.111	-.085	-.869	.389
	Motivasi	1.160	.128	.879	9.033	.000

a. Dependent Variable: Kep\_Kerja

Lampiran 6  
Hasil Analisis Data

Analisis regresi berganda Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kep_Kerja, Pelatihan, Motivasi <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 <sup>a</sup>	.420	.387	.25545

a. Predictors: (Constant), Kep\_Kerja, Pelatihan, Motivasi

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.506	3	.835	12.800	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.459	53	.065		
	Total	5.964	56			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kep\_Kerja, Pelatihan, Motivasi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.906	.542		3.518	.001
	Pelatihan	.136	.115	.159	1.184	.242
	Motivasi	.872	.209	.882	4.163	.000
	Kep_Kerja	-.382	.140	-.510	-2.726	.009

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7  
Surat Ijin Penelitian



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Aze Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Semarang, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 1321/DEK/10/Div.URT/X/2020  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas

*Assalamu alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Schubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Ari Satrio Wicaksono  
No. Mahasiswa : 14311431  
Tempat/Tanggal Lahir : Purwokerto / 12 Februari 1996  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang : Strata 1 (S1)  
Alamat : Jl. Kober Gg. Teratai No. 32 Kel. Kober Kec. Purwokerto Barat

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Banyumas di Purwokerto"**

Dosen Pembimbing : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 15 Oktober 2020

Dekan,

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.  
NIK: 933130101



**PEMERINTAH KABUPATEN BANYUMAS**  
**DINAS PENANAMAN MODAL**  
**DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
Jalan Jendral Soedirman Nomor 540 Telp. (0281) 627965, 624521  
Fax. (0281) 6624521 - Purwokerto 52116 e-mail : [dmppts@banyumaskab.go.id](mailto:dmppts@banyumaskab.go.id)

**SURAT IZIN PENELITIAN**

Nomor : 070.1/355/OL/XI/2020

- I. Membaca
1. Surat Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Unibversitas Islam Indonesia Tanggal : 15 Oktober 2020 ; Nomor : 1321/DEK/10/Div.URT/X/2020 ; Perihal : Izin Penelitian
  2. Surat Rekomendasi Penelitian Kepala Kesbangpol Kabupaten Banyumas nomor : 070.1/310/OL/XI/2020
- II. Menimbang : Bahwa Kebijakan mengenal sesuatu kegiatan ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat perlu dibantu pengembangannya.
- III. Memberikan Ijin Kepada :
- Nama : **ARI SATRIO WICAKSONO**  
Alamat : Desa Kober RT 001 RW 002 Kec. Purwokerto Barat Kab. Banyumas Prov. Jawa Tengah  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Judul Penelitian : **PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BANYUMAS DI PURWOKERTO**  
Bidang : Manajemen  
Lokasi Penelitian : Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Banyumas  
Lama Berlaku : 3 Bulan  
Penanggungjawab : **Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.**  
Pengikut : -
- IV. Untuk melaksanakan kegiatan ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat di wilayah Kabupaten Banyumas dengan ketentuan sebagai berikut :
- a. Pelaksanaan kegiatan dimaksud tidak dilaksanakan untuk tujuan lain yang dapat berakibat melakukan tindakan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - b. Sebelum melaksanakan kegiatan dimaksud, terlebih dahulu melaporkan kepada kepala wilayah yang ditunjuk dari pejabat yang berwenang.
  - c. Menaati segala ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku juga petunjuk-petunjuk dari pejabat yang berwenang.
  - d. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan kegiatan belum selesai, perpanjangan waktu harus diajukan kepada instansi pemohon.
  - e. Setelah selesai pelaksanaan kegiatan dimaksud menyerahkan hasilnya kepada Bappedalitbang Kabupaten Banyumas Up. Bidang Perencanaan, Pengendalian, Penelitian dan Pengembangan Bappedalitbang Kabupaten Banyumas.

**Purwokerto, 03 November 2020**



Ditandatangani Secara Elektronik Oleh :  
a.n. BUPATI BANYUMAS  
KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL  
DAN PELAYANAN TERPADU SATU  
PINTU KABUPATEN BANYUMAS  
**AMRIN MA'RUF,S.Sos,M.Si**  
NIP. 19720530 199203 1 006

TEMBUSAN : Kepada Yth.:

1. Bupati Banyumas (sebagai laporan)
2. Kepala BAPPEDALITBANG Kabupaten Banyumas
3. Kepala KESBANGPOL Kabupaten Banyumas
4. Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Banyumas
5. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
6. Arsip (DPMPTSP Kabupaten Banyumas)

