

**Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT TELKOM Indonesia Cabang
Kota Baru Yogyakarta)**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Baharsyah Setiaji Wicaksono
Nomor Mahasiswa : 11311233
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi
Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT TELKOM Indonesia Cabang Kota Baru
Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana
strata-1 di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Baharsyah Setiaji Wicaksono
Nomor Mahasiswa : 11311233
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 25 April 2017

Penulis,



Baharsyah Setiaji Wicaksono

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus Pada PT. Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta)

Nama : Baharsyah Setiaji Wicaksono
Nomor Mahasiswa : 11311233
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 20 April 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

Drs. Achmad Sobirin., M.B.A., Ph.D., Ak

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA
PT. TELKOM INDONESIA CABANG KOTABARU, YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **BAHARSYAH SETIAJI WICAKSONO**

Nomor Mahasiswa : **11311233**

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

Pada hari Senin, tanggal: 15 Mei 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO

“Allah mencintai orang yang cermat dalam meneliti soal-soal yang meragukan dan yang tidak membiarkan akal nya dikuasai oleh nafsunya”

(Nabi Muhammad SAW)

“Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan sebaliknya jika kamu berbuat jahat, maka kejahatan itu untuk dirimu sendiri pula”

(QS. Al-Isra':7)

“Rise and rise again until lamb become a lion”

(Robin Hood)

“Pilihan dan pendirian akan selalu mengiringi menuju jalan kebijaksanaan”

(Penulis)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Pertama untuk Allah SWT yang selalu hadir untuk memberikan terangnya perjalanan ini, terima kasih atas segala yang telah diberikan dari mulai ditiupkan nyawa dalam rahim Ibu saya hingga sekarang ini.

Kedua untuk Ibu dan Bapak yang selalu memiliki cadangan tenaga untuk selalu membanting tulang dan selalu sabar serta ikhlas atas segala yang di lakukan si bungsu ini, terima kasihku tak pernah terputus hingga kapanpun, doaku takkan pernah hilang hingga kapanpun, tidak akan ada yang bisa menggantikan tempat untuk Ibu dan Bapak di batinku.

Ketiga untuk kedua kakak yang tidak pernah lalai untuk mengingatkan dan memberikan semangat, terima kasih untuk segala dukungan moralnya selama ini, hingga sekarang aku bisa menyusul kalian berdua.

Keempat untuk Amalia Anggraeni yang selalu memberikan dukungan, yang selalu memberikan pundak untuk berkeluh kesah, dan yang selalu mengajarkan tentang segala hal, terima kasih telah menjadi gerimis senja dalam perjalanan ini hingga sekarang bahkan sampai kapanpun, dan kasih ikhlasmu akan mengumbar ke seluruh ruang dalam jiwa.

Kelima untuk geng yang di sensor prundin, antok, udin, sabun yang selalu mengisi canda tawa dalam ruang perjalanan ini, yang menggoreskan warna persahabatan, dan yang selalu belajar untuk menjadi yang tersukses, terima kasih atas segala waktu dan segalanya untuk berpartisipasi dalam ruang perjalanan ini.

Keenam untuk seluruh teman yang pernah saya temui, sorot mata kalian semua takkan pernah saya lupakan, suar aura kalian akan terpendam dalam logika, dan potret segala kejadian akan tersimpan, terima kasih telah mencurahkan kasih.

Ketujuh untuk Universitas Islam Indonesia yang telah mendidik saya hingga sekarang ini, yang memberikan ruangan-ruangan yang luar biasa, dan yang mengajarkan segala hal tentang ilmu, terimakasih telah mendidik prinsip dan pendirian saya.

ABSTRACT

This research is concerned with how the effect of the training and development of human resources provided by the company to the employee performance through motivation to work. The purpose of this study was to: determine the effect of human resource training on motivation, influence human resource development on the motivation, the effect of training and human resources development on the motivation, the effect of HR training on employee performance, the effect of human resource development to employee performance, the effect of training and human resources development to employee performance , the effect of motivation on employee performance, the effect of HR training on employee performance through motivation, influence human resource development to employee performance through motivation. Respondents in this study were 60 employees of PT. Telkom Indonesia Kotabaru Yogyakarta branch. Data collection methods used were a questionnaire and analyzed using path analysis.

The results of this study indicate that human resource training has a positive effect on motivation, human resource development has a positive effect on motivation, training and human resources development have influence simultaneously on motivation, human resource training significantly influence employee performance, development of a significant effect on employee performance, training and human resource development has an simultaneous influence on employee performance, motivation significant effect on the performance of employees, human resource training not affect the performance of employees through motivation (direct coefficient of 0.252), human resource development does not affect the performance of employees through motivation (direct coefficient of 0.254).

Keyword: *Training HRM, Development HRM, Motivation, Performance Employee*

ABSTRAK

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap motivasi, pengaruh pengembangan SDM terhadap motivasi, pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap motivasi, pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 orang karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan SDM berpengaruh positif terhadap motivasi, pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap motivasi, pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh secara simultan terhadap motivasi, pelatihan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui motivasi (koefisien langsung sebesar 0,252), pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui motivasi (koefisien langsung sebesar 0,254).

Kata Kunci : Pelatihan SDM, Pengembangan SDM, Motivasi, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT dan junjungan besar nabi Muhammad SAW yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga memberikan kemudahan dalam penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Yogyakarta. Penulis mengambil topik ini dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat memberikan ide bagi penelitian selanjutnya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulisan mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito, M.Si.
2. Bapak Sutrisno, Drs., MM selaku kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Ahmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak yang tak pernah bosan dalam memberikan bimbingan kepada penulis, seluruh apresiasi yang beliau berikan semoga dibalas dengan kebaikan yang berlipat ganda oleh Allah, Amiiien.
4. Ibu dan bapak yang selalu tidak pernah berhenti memberikan dukungan semangat moral, semoga kelak penulis dapat membalasnya dengan menjadi kebanggaan, amiiien
5. Seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta yang telah memberikan kontribusi hingga penulisan tugas akhir (skripsi) ini selesai.

6. Semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan semangat dalam proses penyelesaian tugas akhir (skripsi) ini.

Akhir kata, tak ada gading yang tak retak, penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini, oleh karena itu, saran dan pengembangan penelitian selanjutnya sangat diperlukan untuk kedalaman karya tulis dengan topik ini.

Yogyakarta,

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian	v
Halaman Motto	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Abstrak	viii
Abstract	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Pelatihan Sumber Daya Manusia	10
2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
2.2.3 Motivasi Kerja	27
2.2.4 Kinerja	34

2.3 Hubungan Antar Variabel	44
2.4 Kerangka Pikir	51
2.5 Hipotesis Penelitian.....	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1 Jenis Penelitian	53
3.2 Lokasi Penelitian	53
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian.....	53
3.3.1 Variabel Penelitian	53
3.3.2 Definisi Operasional Variable	53
3.3.2.1 Pelatihan SDM (X1).....	53
3.3.2.2 Pengembangan SDM (X2).....	55
3.3.2.3 Motivasi Kerja (Z).....	57
3.3.2.4 Kinerja (Y).....	58
3.4 Populasi dan Sampel	59
3.5 Jenis dan Sumber Data	59
3.6 Instrumen Pengumpulan Data.....	60
3.6.1 Kuesioner	60
3.7 Uji Instrumen Penekitian.....	61
3.7.1 Uji Validitas.....	61
3.7.2 Uji Reliabilitas	62
3.8 Metode Analisi Jalur	62
3.8.1 Uji Statistik	63
3.8.1.1 Analisis Regresi Tahap I.....	63
3.8.1.2 Analisis Regresi Tahap II.....	64
3.8.1.2 Koefisien Determinasi.....	65
3.8.1.4 Uji F (Serentak).....	65
3.8.1.5 Uji T (Parsial).....	66

3.9 Analisis Jalur.....	66
3.9.1 Diagram Jalur dan Persamaan Struktural.....	68
3.10 Uji Asumsi Klasik.....	69
3.10.1 Uji Multikolinieritas.....	69
3.10.2 Uji Heteroskedastisitas.....	70
3.10.3 Uji Normalitas.....	70
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	71
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	72
4.1.1 Struktur Organisasi PT. Telkom Cabang Kotabaru Yogyakarta	74
4.1.2 Sistem Pelatihan dan Pengembangan PT. Telkom Indonesia.....	75
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	78
4.2.1 Hasil Uji Validitas Instrumen	78
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	79
4.3 Analisis Deskriptif.....	80
4.3.1 Karakteristik Responden	80
4.3.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	82
4.4 Uji Asumsi Klasik	87
4.4.1 Uji Normalitas	87
4.4.2 Uji Multikolinearitas	88
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	89
4.5 Analisis Regresi Linier	90
4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 1	90
4.5.2 Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 2	93
4.5.3 Ringkasan Hipotesis	97
4.6 Pembahasan	98
4.6.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Karyawan	98
4.6.2 Pengaruh Pengembangan Terhadap Motivasi Karyawan	99

4.6.3 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Motivasi Karyawan.....	99
4.6.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja	100
4.6.5 Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja.....	101
4.6.6 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja	102
4.6.7 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja	103
4.6.8 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	104
4.6.9 Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1 Kesimpulan	106
5.2 Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	108
DAFTAR TABEL	
Tabel 4.1: Hasil Uji Validitas Pelatihan dan Pengembangan	78
Tabel 4.2: Hasil Uji Validitas Motivasi dan Kinerja	79
Tabel 4.3: Hasil Uji Reliabilitas	79
Tabel 4.4: Jenis Kelamin Responden	80
Tabel 4.5: Umur Responden	80
Tabel 4.6: Masa Kerja Responden	81
Tabel 4.7: Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan	81
Tabel 4.8: Interval Skala	83
Tabel 4.9: Penilaian Responden Terhadap Pelatihan	83
Tabel 4.10: Penilaian Responden Terhadap Pengembangan	84
Tabel 4.11: Penilaian Responden Terhadap Motivasi	85
Tabel 4.12: Penilaian Responden Terhadap Kinerja	86
Tabel 4.13: Ringkasan Penilaian Responden	87
Tabel 4.14: Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogrov Smirnov Test	87
Tabel 4.15: Hasil Uji Multikolinearitas Dengan Metode VIF	88

Tabel 4.16: Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Glejser	89
Tabel 4.17: Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS	90
Tabel 4.18: Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS	93
Tabel 4.19: Ringkasan Hipotesis	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian	51
Gambar 2: Analisis Jalur	69
Gambar 3: Struktur PT. Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta	74
Gambar 4: koefisien jalur	96

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti memiliki target dan tujuan yang ingin dicapai pada periode tertentu. Dalam mencapai tujuan yang diinginkan, setiap perusahaan harus memiliki sumber daya yang memadai, termasuk yang paling utama adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting perusahaan, dan sebagai aset penting sumber daya manusia harus di tingkatkan kinerjanya agar organisasi tersebut dapat berkembang. Kinerja merupakan sebuah nilai tolak ukur untuk menilai pencapaian tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi salah satunya memberikan program pelatihan dan pengembangan pada karyawan.

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu bagian terpenting dalam elemen Manajemen Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan atau organisasi. Jika sebuah perusahaan atau organisasi menginginkan sebuah keunggulan SDM yang dapat bersaing sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus membuat konsep pelatihan dan pengembangan SDM secara terus menerus. Dan konsep tersebut tidak bisa dinaifkan bagi perusahaan yang ingin menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan bersaing. Karena pelatihan dan pengembangan merupakan *human invesment* (Alwi,2001). Pelatihan dan pengembangan adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Untuk itu anggaran untuk pelatihan tiap tahunnya di tingkatkan, karena mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan keunggulan kompetitif (Falola, 2014).

Mamik Eko Supatmi (2013) Pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. (Mathis dan Jackson 2002) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan lebih cenderung mengutamakan untuk orientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja, jadi jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya.

Sedangkan pengembangan adalah rancangan pembelajaran untuk membantu pertumbuhan karyawan, memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan mereka untuk memperbaiki posisi karyawan di masa yang akan datang, (Alaine Tjeng, 2013). Inilah yang membedakan antara pelatihan dan pengembangan, jika pelatihan lebih berorientasi untuk jangka pendek, maka pengembangan berorientasi untuk jangka panjang, seperti yang diungkapkan oleh (Simamora,2006) pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Kebutuhan tenaga-tenaga terampil didalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan global yang tidak dapat di tunda lagi. Di masa yang seperti ini justru kita diuntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas. Dalam upaya ini manajemen suatu perusahaan dapat melakukan perbaikan, salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan sangat tergantung

pada kualitas SDM yang dimiliki dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi (Rivai, 2005).

Terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja. Tanpa motivasi seseorang akan enggan melakukan pekerjaannya sehingga kinerja yang di harapkan tidak akan tercapai (Laberto, 2001). Motivasi merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok (Nengsy, 2013).

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, masalah dan hambatan tak dapat dipungkiri akan ditemui. Penyelesaian masalah dan pencarian jalan keluar dari berbagai hambatan yang ada dalam perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menanganinya. Pimpinan mustahil dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan atau mampu mencapai tujuan perusahaan hanya dengan bekerja seorang diri. Pimpinan tetap butuh bantuan dari para karyawannya. Agar mampu bersama-sama merealisasikan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu adanya program pelatihan untuk memberikan bekal kepada karyawan agar dapat menjalani pekerjaan dengan maksimal, dan memberikan program pengembangan untuk menyiapkan karyawan agar bisa menghadapi permasalahan-permasalahan yang akan datang.

Salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja karyawan akan meningkatkan pula kinerja organisasi, dengan demikian, meningkatnya motivasi

karyawan akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Wibowo, 2012:377-378).

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan sumber daya manusia dan metode pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Adapun judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah pelatihan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah motivasi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah pelatihan SDM dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi?
9. Apakah pengembangan SDM dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini di susun sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap motivasi kerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap motivasi kerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap motivasi kerja karyawan

4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
8. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja melalui motivasi
9. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja melalui motivasi

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak terkait, seperti:

1. Bagi akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang berguna terutama dalam hal mengelola seluruh sumber daya perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

3. Bagi penulis

Menambah wawasan mengenai ada tidaknya pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja perusahaan di suatu perusahaan di Indonesia. Dan juga penulis diharapkan mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan dan mencari solusi bagi permasalahan yang timbul di dunia nyata karena ini merupakan kesempatan yang sangat bermanfaat untuk menambah ilmu dan pengetahuan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, dan Nasir Mehmood (2012) yang berjudul *“Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in pakistan”* studi ini menjelaskan pengaruh praktik pelatihan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada sektor telekomunikasi di Pakistan. Berdasarkan kombinasi dari kajian pustaka dan survei kuisioner, penelitian ini menjelaskan bahwa setiap organisasi yang ingin berhasil dalam mencapai tujuan program pelatihan, desain dan implementasi harus terencana dan sistematis. Untuk studi ini, 360 kuesioner di bagikan kepada karyawan di 5 perusahaan telekomunikasi. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa jika organisasi berinvestasi dalam jenis pelatihan karyawan itu adalah hal yang sangat tepat, karena pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta kompetensi dan keahlian. Selain itu, pelatihan dipandang sebagai sarana mengatasi perubahan yang inovasi teknologi, persaingan pasar, struktur organisasi, dan yang paling penting yaitu memainkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Persamaannya yaitu memiliki variabel pelatihan sumber daya manusia terhadap kinerja dan meneliti di perusahaan berbasis telekomunikasi. Perbedaannya adalah penelitian ini tidak memiliki variabel pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Neelam Tahir, Israr Khan Yousafzai, Dr. Shahid Jan, Muhammad Hashim (2014) yang berjudul *“The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan”* Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak pada kinerja dan produktivitas karyawan. Data untuk penelitian ini di kumpulkan melalui sumber utama yaitu kuesioner. Data di analisis menggunakan software statistik untuk menemukan dampak dari pelatihan dan pengembangan pada kinerja dan produktivitas karyawan. Ada dua variabel pelatihan dan pengembangan (independen) dan kinerja dan produktivitas karyawan (dependen). Delapan bank Inggris di pilih untuk objek studi ini. Alat SPSS di gunakan pada pengujian kuesioner ini untuk melihat keandalan dan konsistensi. Tujuannya adalah untuk melihat apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak pada kinerja karyawan dan produktivitas. Hasilnya menunjukkan

bahwa ada hubungan yang signifikan antar variabel. Persamaannya adalah memiliki variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah tidak ada variabel intervening dan lokasi penelitian berbeda jadi kemungkinan responden juga berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahmood dan Joma Mahfod (2015) yang berjudul *“Training and development and its impact on the employee’s performance: a study of agility company-kingdom of Bahrain”* Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dampak dari pelatihan pada kinerja karyawan di sektor logistik di Bahrain, dan menyadari luas dan pentingnya pelatihan karyawan. Analisis dari kuesioner penelitian yang dilakukan ada hubungan positif langsung antara pelatihan dan peningkatan kinerja. Hasil positif tersebut membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam semua hal. Persamaannya adalah memiliki tiga variabel yang sama yaitu pelatihan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian yang berada di Bahrain sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan berada di Indonesia yang sangat berbeda kualitas sumber daya manusianya.

Penelitian yang dilakukan oleh Jamsari bin Atan, Santhi Raghavan dan Nik Hasna Nik Mahmood (2015) dengan judul *“Impact of training on employees’ job performance: a case study of Malaysian small medium enterprise”* ini adalah untuk mengkaji dampak dari pelatihan kinerja karyawan. Studi ini dilakukan di usaha kecil dan menengah (UKM). Penelitian ini meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Dan pelatihan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, sebanyak 85 kuesioner dibagikan kepada karyawan dari unit produksi masing-masing perusahaan. Dan hasil dari analisis kuesioner tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan antara pelatihan yang efektif dan kinerja karyawan. Persamaannya adalah mengkaji pelatihan terhadap kinerja dan menggunakan metode penyebaran kuesioner, perbedaannya adalah perusahaan yang diteliti adalah usaha kecil dan menengah.

Penelitian yang dilakukan Ameer-ul-Ameer dan Furqan Hanif (2013) yang berjudul *“Impact of training on employee’s development and performance in hotel*

industry of Lahore, Pakistan” dapat di kemukakan bahwa ada hubungan kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan. Dan juga di jelaskan langsung bahwa dalam industri perhotelan karyawan dan manajer sangat tertarik untuk melakukan pelatihan dan umpan balik juga menunjukkan bahwa karyawan sangat puas dengan program pelatihan yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 75% responden menyatakan bahwa program pelatihan meningkatkan kinerja aktual dan membantu mereka mengembangkan lebih kemampuannya dan dapat bekerja lebih efisien. Persamaannya adalah terdapat tiga variabel yang sama yaitu pelatihan sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah perusahaan yang diteliti yaitu hotel dan lokasinya di Pakistan sedangkan lokasi penelitian ini di perusahaan telekomunikasi di yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan Ukaejiofo Rex Uzonna (2013) yang berjudul *“Impact of motivation on employees’ performance: a case study of CreditWest Bank Cyprus”* bertujuan untuk mengetahui dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba untuk memahami apa yang mendorong karyawan, apa yang mempengaruhi karyawan, dan mengapa mereka bertahan dalam tindakan tertentu. Peneliti juga bermaksud untuk mengevaluasi motivasi karyawan dalam organisasi. Metode yang di gunakan adalah dengan menggunakan kuesioner yang di sebarakan untuk karyawan. Hasil dari penilitian ini menunjukkan bahwa motivasi sangat signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebuah prosedur program motivasi yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Jika program motivasi untuk karyawan bisa efisien maka organisasi ataupun karyawan juga bisa berkembang dengan baik. Persamaannya adalah variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan serta metode penelitian menggunakan kuesioner, sedangkan perbedaannya adalah perusahaan yang diteliti yaitu karyawan bank.

Penelitian yang dilakukan Ong Choon Hee, Noor Hayati Kamaludin, Lim Lee Ping (2016) yang berjudul *“Motivation and job performance among nurses in the health tourism hospital in malaysia”* bertujuan untuk meneliti pengaruh faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini juga meneliti apakah motivasi terpengaruh oleh pelatihan berdasarkan waktu pelaksanaan (sebelum pelatihan, sesudah pelatihan, atau di keduanya). Metode penelitian yang di gunakan adalah dengan membagikan kuesioner ke 180 responden. Dari hasil penelitian keseluruhan menunjukkan bahwa enam faktor dalam tahap sebelum pelatihan dan tiga

faktor sesudah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Selain itu studi ini mendasari pentingnya kondisi pelatihan yang sangat berpengaruh terhadap motivasi. Dan dengan pelatihan yang baik maka akan menimbulkan motivasi yang tinggi untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Persamaannya adalah motivasi dipengaruhi dengan pelatihan sehingga pelatihan yang bagus akan menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah yang menjadi responden adalah perawat rumah sakit di salah satu rumah sakit Malaysia.

Penelitian yang dilakukan oleh Lamptey R. B, Boateng M. S, dan Antwi I. K (2013) yang berjudul *“Motivation and performance of librarians in public universities in Ghana”* menjelaskan bahwa motivasi adalah hal penting yang berkaitan dengan peningkatan kinerja di setiap organisasi. Penelitian ini membahas tentang motivasi dan kinerja pustakawan di Universitas negeri di Ghana. Penelitian ini meneliti motivasi pustakawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja, pandangan pustakawan pada motivasi, tingkat kepuasan pustakawan dan upaya manajemen universitas untuk memotivasi pustakawan. Menggunakan metode kuesioner yang si sebarkan ke tujuh puluh dua pustakawan yang di targetkan di enam perguruan tinggi negeri di Ghana. Kuesioner berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memotivasi pustakawan dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja mereka. Dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi pustakawan di perguruan tinggi negeri di Ghana tinggi dan motivasi ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menyimpulkan dengan beberapa rekomendasi tentang bagaimana untuk meningkatkan lagi sistem motivasi di perpustakaan universitas negeri. Persamaannya adalah motivasi dan kinerja serta metode yang digunakan dengan metode kuesioner, sedangkan perbedaannya adalah respondennya pustakawan di perguruan tinggi di Ghana.

Penelitian yang dilakukan oleh Krishnendu Hazra, Dr. Prosenjit Ghosh, Prof. (Dr.) Partha Pratim Sengupta (2015) yang berjudul *“Motivation and performance linkages: a comparative study between two sectors of hospitality industry”* menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang bersangkutan dengan kekuatan yang memberikan energi perilaku dan mengarahkan untuk mencapai beberapa tujuan tertentu. Data dari penelitian ini telah di kumpulkan dari sektor perhotelan yang terletak di Kalkota, bagian timur India menggunakan kuesioner.

Penelitian ini telah membuktikan temuan sejauh mana dimensi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam kasus di kedua sektor organisasi katering perhotelan. Dan hasil dari penelitian ini membuktikan pula bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Persamaannya adalah variabel motivasi dan kinerja serta metodenya dengan menggunakan metode kuesioner, sedangkan perbedaannya adalah responden yang diteliti yaitu karyawan katering perhotelan.

Penelitian yang dilakukan Rangga Puger Raharjo, Djamhur Hamid, Arik Prasetya (2014) yang berjudul “Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai (studi pada pegawai balai besar pelatihan pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang” menjelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh metode pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai secara parsial. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa metode pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang positif. Metode pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, instruktur pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaannya adalah pelatihan mempengaruhi motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah responden yang diteliti yaitu pegawai yang kerja di perusahaan pemerintah, bukan karyawan di perusahaan telekomunikasi

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pelatihan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia

Sims (2002) menekankan bahwa pelatihan berfokus pada saat pekerjaan sementara pengembangan mempersiapkan karyawan mungkin masa depan pekerjaan. Simamora (2006) berpendapat bahwa pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2005) mengatakan bahwa,

pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan metode yang lebih mengutamakan dari pada praktik daripada teori.

Menurut pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2008) dikemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Berdasarkan pendapat Dr. T. Hani Handoko (2001) berpendapat bahwa pelatihan kerja dapat menggunakan teknik *on the job training*. Teknik-teknik *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan *supervise* langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman.

Berkenaan dengan pengertian pelatihan, Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja dalam jangka pendek suatu pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Sebagian besar pelatihan untuk pengetahuan dan keterampilan pekerjaan diselesaikan hanya dalam hitungan hari. Sedangkan Davis dan Werther dalam Sedarmayanti (2010). *“Training prepares people to do their present job and development prepares employess needed knowledge, skill and attitude”*. Artinya, bahwa pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

2 Tujuan Pelatihan

Tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang menurut Simamora (2006), yaitu :

- a. Memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidk dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Para manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemmpuan karyawan haruslah di mutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan ke dalam organisasi secara sukses.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job competent" yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- d. Membantu memcahkan masalah operasional Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya. Kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis (human technological resources), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologis. Barangkali keduanya terikat erat. Para manajer diharapkan mencapai sering melebihi tujuan-tujuan yang menantang kendatipun mencuat konflik 28 antar

pribadi, standar dan kebijakan kabur, penundaan jadwal, kekurangan, tindak ketidakhadiran dan putaran karyawan yang tinggi, serta berbagai kendala lainnya.

- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dalam. Pelatihan dalam unsur kunci dalam sistem pengembangan karier. Pelatihan memberdayakan karyawan untuk menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya dijenjang atas organisasi, dan memudahkan transisi pekerjaan karyawan saat ini ke posisi/pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama dipekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keseluruhan produktivitas karyawan. Karena alasan inilah, beberapa penyelenggaraan orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara benar.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional

yang 29 lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

3. Metode Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, berikut beberapa metode pelatihan menurut Subekhi & Jauhar (2012), yaitu :

1. On the job training

Para peserta latihan bekerja di tempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode tersebut dibedakan dalam dua cara. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan untuk memperhatikan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

2. Vestibule

Metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

3. Demonstration and example

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan. cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan, di mana metode ini sangat efektif serta melihat sendiri teknik pengerjaannya, bahkan jika perlu boleh dipraktekkan.

4. *Simulation*

Merupakan situasi atau pekerjaan ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

5. *Apprenticeship*

Suatu cara mengembangkan untuk mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar. Metode studi kasus yaitu pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Role playing yaitu beberapa peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan. Metode diskusi yaitu dilakukan dengan melatih peserta untuk berani berpendapat dan meyakinkan orang lain akan pendapatnya. Metode seminar yaitu bertujuan melatih peserta mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

7. *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode yang diberikan peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatat serta mempresentasikan.

8. *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi dengan mengemukakan ide dan sarannya untuk memecahkan masalah tersebut.

9. *Programmed instruction*

Peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan

4. **Manfaat Pelatihan**

Pelatihan yang sistematis akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tercapainya tujuan dari suatu organisasi. Menurut Rivai (2004) manfaat dari pelatihan dan pengembangan tenaga kerja antara lain:

Manfaat bagi organisasi:

- a. Memperbaiki kualitas produksi
- b. Mengurangi penyalahgunaan limbah dan mengurangi biaya operasional
- c. Menciptakan tenaga kerja yang lebih handal
- d. Pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan dan klien.

Manfaat bagi individu:

- a. Kemanan kerja
- b. Dapat membantu permasalahan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan
- c. Kepuasan kerja
- d. Prospek kemajuan
- e. Peluang mewujudkan potensi dari setiap individu.

Menurut pendapat Simamora (1997) mengatakan bahwa pelatihan memberikan manfaat antara lain:

- a. Meningkatkan efisiensi dan moral karyawan
- b. Meningkatkan standar kerja karyawan

- c. Mengembangkan pengawasan dan mengurangi jumlah pengawasan yang diperlukan.

Sedangkan menurut Sagala (2009) mengidentifikasi manfaat pelatihan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Meningkatkan kualitas kerja
- c. Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, pemahaman dan sikap karyawan
- d. Meningkatkan penggunaan alat dan mesin
- e. Mengurangi limbah, kecelakaan kerja, keterlambatan, absensi, biaya-biaya, dan manajemen modal.

5. Dimensi Pelatihan

Suatu perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan menurut Khan (2011) hendaknya memperhatikan dimensi pelatihan sebagai berikut:

- a. *Training Design*
- b. *On the job training*
- c. *Delivery style*

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) komponen-komponen pelatihan adalah:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas
- b. Kualifikasi pelatih
- c. Kesesuaian materi pelatihan
- d. Kesesuaian metode pelatihan
- e. Persyaratan peserta pelatihan

Menurut Hamalik (2007) mengemukakan dimensi pelatihan sebagai berikut:

1. Peserta pelatihan

Penetapan peserta pelatihan erat kaitannya dengan keberhasilan suatu proses pelatihan, yang pada gilirannya turut menentukan efektivitas pekerjaan. Karena itu, perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik. Berdasarkan kriteria, antara lain: akademik (jenjang pendidikan dan keahlian), jabatan (telah menempati jabatan tertentu atau akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu), pengalaman kerja, motivasi dan minat, tingkat intelektualitas yang diketahui melalui tes seleksi.

2. Pelatih/instruktur

Pelatih memegang peranan penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli, yang berkualitas profesional. Berdasarkan kriteria antara lain: telah disiapkan secara khusus sebagai pelatih yang ahli dalam bidang spesialisasi tertentu, memiliki kepribadian yang baik yang menunjang pekerjaannya sebagai pelatih, pelatih berasal dari lingkungan organisasi lebih baik dibandingkan dengan yang dari luar.

3. Lamanya pelatihan

Lamanya masa pelatihan tergantung pada kecakapan yang akan diperoleh, kemampuan belajar dari peserta pelatihan, dan media atau materi pelatihan yang digunakan.

4. Materi pelatihan

Materi pelatihan disusun berdasarkan tujuan pelatihan, tingkatan peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara, dan lamanya pelatihan.

5. Metode pelatihan

Dalam usaha untuk mengubah perilaku peserta, pelatih tidak lepas dari metode dan alat bantu pendidikan dengan menggunakan metode pelatihan yang tepat tergantung dari tujuan dan sasaran yang berbeda akan berakibat pada metode yang berbeda pula.

2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2012). Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2008), mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau organisasi.

Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2008) menjelaskan pula, Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana). Simamora (2006) mengemukakan bahwa pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi didalam organisasi.

Sedarmayanti (2008) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara

logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang.

Menurut Handoko (2008) pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi pengembangan menurut John dan Thorton dalam Martoyo (2007) adalah :

1. Menaikkan rasa puas pegawai
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidakhadiran dan 'turnover' pegawai
4. Memperbaiki metode dan sistem bekerja
5. Menaikkan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya-biaya lembur
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
8. Mengurangi keluhan pegawai-pegawai
9. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai

13. Menimbulkan kerjasama yang lebih baik

Menurut Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan karyawan adalah:

1. Membantu dalam mencapai tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab sosial
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
7. Mengurangi turn over dan biaya kepegawaian
8. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2006) menyebutkan beberapa metode dalam pengembangan pegawai :

1. Metode Pelatihan

Metode pelatihan dapat digunakan pula dalam pengembangan. Hal ini digunakan karena beberapa pegawai adalah manajer, semua manajer adalah pegawai. Metode pelatihan yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain : simulasi, metode konferensi, studi kasus dan bermain peran.

2. Understudy

Mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep understudy merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Teknik pengembangan understudy serupa dengan metode on the job. Belajar dengan berbuat yang ditekankan melalui kebiasaan.

3. Job Rotasi dan kemajuan bersama

Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak merubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Keuntungan dari job rotasi, antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

4. Coaching-Counseling

Suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. Peranan job Coaching adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya.

Menurut Mondy (2010) terdapat beberapa metode dalam mengembangkan karir yaitu:

1. *Employee self-service*
2. *Discussions with knowledgeable individuals*
3. *Company material*
4. *Performance-appraisal system*
5. *Workshop*

4. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manfaat pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Mondy (2010) adalah:

1. Pengembangan bakat yang efektif
2. Kesempatan penilaian diri karyawan untuk mempertimbangkan jalur karir yang tepat
3. Pengembangan jalur karir yang tidak terbatas oleh divisi dan lokasi geografi
4. Peragaan komitmen yang nyata untuk mengembangkan lingkungan kerja yang beragam
5. Kepuasan karyawan dengan kebutuhan yang spesifik
6. Peningkatan kinerja
7. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan dan menurunkan tingkat turnover
8. Metode dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Menurut Simamora (2006) manfaat pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas

2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

5. Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimensi pengembangan karir menurut Handoko (2001) ada tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan

Merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.

2. Pelatihan

Merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.

3. Pengalaman kerja

Merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

Sedangkan menurut Nawawi (2005) ada tiga dimensi dalam melakukan pengembangan karyawan yaitu:

1. Fase perencanaan

Di dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir di lingkungan sekitar yang bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya

2. Fase pengarahan

Fase pengarahan ini untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan memantapkan karir yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya.

3. Fase pengembangan

Fase pengembangan ini tentang waktu yang dipergunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Dalam fase ini, karyawan dapat melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sesuai posisi yang diinginkan. Sehingga karyawan harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasuki posisi atau jabatan pada masa mendatang. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

a. Penyelenggaraan sistem mentor

Cara pengembangan karir dengan menyelenggarakan hubungan antara karyawan senior dan junior sebagai teman kerja atau rekan kerja. Karyawan senior bertindak sebagai mentor (pembimbing) yang bertugas memberikan dukungan, nasehat, keteladanan, membantu untuk mendapatkan informasi dari atasan untuk karyawan juniornya.

b. Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karir dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan sambil melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan dengan atasan.

c. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan karyawan untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal. Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lain hanya layak dilakukan apabila karyawan memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Dengan demikian rotasi jabatan dapat digunakan untuk pengembangan karir karena akan memperluas pengalaman para karyawan. Perluasan pengalaman itu akan membuat pekerjaan lebih fleksibel dalam memilih jalur karirnya. Karyawan yang tidak pernah mengalami rotasi jabatan akan sangat terikat pada satu-satunya jalur pengembangan karirnya sehingga peluangnya menjadi sangat terbatas.

d. Program beasiswa

Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga di masa mendatang memerlukan sejumlah karyawan yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan ini dapat diatasi dengan menyediakan beasiswa bagi para karyawan sebagai pendukung upayanya meningkatkan pendidikan di luar perusahaannya. Sehubungan dengan itu banyak kesempatan disediakan di masyarakat, baik berupa program pendidikan formal maupun non-formal. Diantaranya berupa penyediaan dana untuk seminar dan atau lokakarya di dalam dan di luar negeri, mengikuti pendidikan lanjutan khususnya program gelar dan lain-lain. Pelaksanaannya dapat diatur secara bergiliran, bantuan sebagian dana untuk program khusus sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang atau di masa mendatang.

2.3.1 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2003) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk menggunakan tenaga tingkat tinggi dari usahanya untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan dengan kemampuan memuaskan beberapa tujuan individu. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang mencitotakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan 2007). Kemudian Uno (2007) mendefinisikan motivasi adalah suatu proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan individu dalam usaha

mencapai tujuan, motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Ishak dan Hendri (2003) motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja. Kreitner dan Kinicki (2008) mengemukakan motivasi adalah proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan kepada tujuan yang diarahkan oleh perilaku. Sedangkan Rivai (2004) mendefinisikan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Anoraga (2006) mengartikan motivasi sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Sedangkan Chuck (2005) mendefinisikan motivasi adalah sebuah upaya yang menginisiatifkan, mengarahkan dan membuat orang secara teguh dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2009) mengatakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) terpenuhi.

Menurut Shani dan Lau (2009) motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasal dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu. Kemudian menurut Eisenhower dalam Baldoni (2005) motivasi adalah seni membuat orang melakukan apa yang ingin mereka lakukan, karena mereka ingin melakukannya. Sedangkan menurut Mcshane dan Von Glinow (2010) motivasi didefinisikan sebagai

kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela.

2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2009), tujuan pemberian motivasi kerja antara lain adalah:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 6) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- 7) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Sedangkan menurut Saydam (2000) dalam Kadarsiman (2012) pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja pada karyawan adalah untuk:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 3) Meningkatkan disiplin kerja
- 4) Meningkatkan prestasi kerja
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

3. Metode Motivasi Kerja

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung, menurut Hasibuan (1996). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Metode langsung (*Direct Motivation*)

Merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.

b. Metode tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik. Pada instansi pendidikan/sekolah, tentunya dalam hal ini pimpinan/kepala sekolah memiliki tugas penting dalam meningkatkan kualitas guru yang dipimpinnya.

4. Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Ishak (2003) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yan sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

5. Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Uno (2007) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Motivasi internal

- a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- e. Memiliki rasa senang dalam bekerja
- f. Selalu berusaha mengungguli orang lain
- g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan

2. Motivasi eksternal

- a. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
- b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
- c. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif
- d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

- b. Kebutuhan keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- c. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan penghargaan diri, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Alderfer dalam Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi yang terdapat dalam motivasi kerja yaitu:

- a. Kebutuhan keberadaan (*exsistance*)

Kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan fisik yang sangat mendasar. Seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan memproduksi jika karyawan tersebut merasa kebutuhan fisiknya terpenuhi. Tugas pimpinan adalah memperhatikan kebutuhan fisik para karyawan jika kebutuhan fisik tersebut terpenuhi maka karyawan akan bekerja lebih produktif.

Contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan gaji dan kebutuhan akan rasa aman.

b. Kebutuhan berhubungan (*relatedness*)

Kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, apakah itu atasan, bawahan, kawan, maupun seteru. Seorang karyawan akan memiliki kemampuan produktivitas tinggi jika karyawan tersebut memiliki rasa cinta, rasa ikut memiliki dan merasa nyaman untuk beraktivitas karena lingkungan yang sesuai dimana perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan akan merasa dirinya dan perusahaan tidak dapat terpisahkan.

c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth*)

Kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Dalam kondisi ini, seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal ditempat masing-masing. Dalam keadaan seperti ini pihak karyawan merasa aktualisasi dirinya dihargai.

2.2.4. Kinerja

1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai dan Basri, 2005). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Scermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Rivai dan Basri, 2005). kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini

terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi. (Rummler dan Brache dalam Sudarmanto, 2009)

Menurut Mangkunegara (2006) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Malayu S.P. Hasibuan (2012) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Paterson dalam Uno dan Lamatenggo (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan.

Kinerja merupakan sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya (Hariandja, 2002).

2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal - hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya

semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2004),

Pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

Menurut John (2000), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan di bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang karir.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing, sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. Hasil penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Sudarmanto (2009) metode penilaian atas kinerja karyawan merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Dimensi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur atribut atau

kompetensi individunya kinerja individu, kualitas dan kuantitas produk barang atau jasa yang dihasilkan kinerja hasil, kinerja organisasi, ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya. Karakteristik organisasi bergerak dibidang produksi barang, ataupun pelayanan jasa, lembaga bisnis ataupun lembaga politik birokrasi pemerintah juga akan menentukan dimensi pengukuran kinerja yang digunakan.

Metode atau penilaian kinerja karyawan dapat digunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan (Rivai 2004):

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu, dengan mengevaluasi prestasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:
 - a. Skala peringkat (*rating scale*)
 - b. Daftar pertanyaan
 - c. Metode dengan pilihan terarah (*forced choice methode*)
 - d. Metode peristiwa krisis (*critical incident methode*)
 - e. Metode catatan prestasi
 - f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)
 - g. Metode peninjauan lapangan (*field review methode*)
 - h. Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test an observation*)
 - i. Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approach*)
2. Metode penilaian berorientasi masa depan, metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian meliputi:

- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)
- c. Penilaian secara psikologis
- d. Pusat penilaian (*assessment center*)

4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005) kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi kerja dan pengawasan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
6. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
7. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik
8. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
9. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan

10. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan

11. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2009) bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan

3. Dimensi Kinerja

Suyadi (1999) menyatakan bahwa dimensi kinerja karyawan dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Penilaian umum

Penilaian umum merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan yang meliputi jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerjasama, tanggung jawab, sikap dan insentif.

a. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan berkaitan dengan produktivitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah pekerjaan

yang dapat diselesaikan, tentunya kinerja karyawan bersangkutan harus dinilai baik, selama mutu setiap pekerjaannya juga baik.

b. Kualitas pekerjaan

Seorang karyawan ahrus mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan. Misalnya seorang pengetik yang berkinerja baik, dia akan dan harus mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya. Pengecekan oleh dirinya sendiri atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan. Hal ini mempengaruhi kinerja pengetik bersangkutan.

c. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh salah ketik juga melaksanakan sistem dokumentasi (*filling system*) yang baik. Sistem dokumentasi yang andal untuk surat-surat keluar dan surat-surat yang masuk, untuk memudahkan pencarian kembali dokumen tersebut, bila sewaktu-waktu diperlukan. Hal ini perlu dinilai karena akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan administratif para manajer.

d. Kerjasama

Kemampuan bekerjasama seorang karyawn dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorng karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain cenderung mempunyai kinerja tidak baik. Mengapa? Karena bekerjasama mencerminkan saling percaya antar teman. Seorang karyawan yang tidak dapat

bekerjasama secara kolektif dengan koleganya, umumnya berkinerja tidak baik.

e. Tanggung jawab

Tanggung jawab ialah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seseorang karyawan. Misalnya, seorang petugas di laboratorium kimia, umumnya mereka mempunyai pekerjaan yang secara simultan harus selesai dalam waktu bersamaan. Bagi karyawan laboratorium yang andal dia mampu mengatur jadwal kerjanya, sehingga hasil pekerjaannya optimal.

f. Sikap

Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan, kemampuan menjaga dengan teman sekerja dan kemampuan dalam bekerja sama.

g. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.

2. Penilaian atas keterampilan

Penilaian keterampilan terdiri dari keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan, kepemimpinan, administrasi dan kreatifitas.

a. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian masalah

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerjanya terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

Menurut Dessler (2006) mengemukakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas adalah menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.

2. Produktivitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan dalam pekerjaan.

4. Kepercayaan

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan

5. Ketersediaan

Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

6. Kebebasan

Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Hubungan Variabel Pelatihan Sumber Daya Manusia Dengan Motivasi Kerja

Pelatihan mempunyai hubungan yang erat terhadap motivasi. Pemberian pelatihan mempengaruhi motivasi pegawai, karena setelah mengikuti pelatihan pegawai mempunyai keterampilan (*skill*) dan terampil dalam mengerjakan tugas yang diberikan instansi dengan bobot tugas yang lebih berat, sehingga sikap pegawai lebih baik dalam menerima tugas dan bersemangat dalam mengerjakan tugas (Raharjo, Hamid dan Prasetya, 2014).

Menurut Dessler (2010) mengemukakan bahwa pelatihan tidak akan bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi dengan adanya motivasi maka peserta pelatihan akan terdorong untuk mengikuti pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Darmawan, Supartha, Rahyuda (2017) yang berjudul “Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja di Prima Sanur Beach-Bali” menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan menjelaskan dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Prama Sanur *Beach* Bali. Populasi penelitian ini adalah karyawan Prama Sanur *Beach* Bali sebanyak 59 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang berkerja di departemen *FB Product*, *FB Services*, *Front Office*, dan *Housekeeping*. Pengumpulan sampel menggunakan simpel random sampling. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (4) Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maimunah, Widodo dan Sukidin (2014) yang berjudul “Pengaruh pelatihan dan pendampingan daur ulang sampah plastik terhadap motivasi berwirausaha Ibu rumah tangga (Studi kasus Ibu rumah tangga anggota Paguyuban peduli sampah Kota Probolinggo)” menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari pelatihan dan pendampingan daur ulang sampah plastik terhadap motivasi berwirausaha ibu rumah tangga (studi kasus ibu rumah tangga anggota paguyuban peduli lingkungan kota Probolinggo) dan untuk mengetahui manakah diantara variabel pelatihan dan pendampingan yang berpengaruh secara dominan terhadap motivasi berwirausaha ibu rumah tangga (studi kasus ibu rumah tangga anggota paguyuban peduli sampah kota Probolinggo). Metode penentuan lokasi penelitian menggunakan metode *purposive area*. Penentuan jumlah responden dalam penelitian ini menggunakan populasi, yaitu sebanyak 30 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan terdiri dari metode: angket, observasi, dan wawancara. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan editing, scoring, dan tabulasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel pelatihan dan pendampingan daur ulang sampah plastik terhadap motivasi berwirausaha ibu rumah tangga (studi kasus ibu rumah tangga anggota paguyuban peduli lingkungan kota Probolinggo) sebesar 89,5%. Dimana pada variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 5,071 serta pada variabel pendampingan memiliki pengaruh sebesar 6,382. Sedangkan variabel yang paling dominan terdapat pada pendampingan sebesar 47,0639%. Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Pelatihan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

2.3.2 Hubungan Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Motivasi Kerja

Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Dimana peran pengembangan karir sangat penting bagi perusahaan yaitu untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hasibuan (2005). Dengan adanya perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir tentunya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, dimana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2005). Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Isyanto, Sungkono, Desriani (2013) yang berjudul “Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Excel Utama Indonesia di Karawang” menjelaskan bahwa dari hasil penelitiannya bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja termasuk dalam kategori baik. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi pengembangan karir terhadap motivasi kerja sebesar 49%.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Oktavia, Susilo, Hakam (2014) yang berjudul “Pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan (Studi pada karyawan tetap PT. PG Tulangan Sidoarjo)” menjelaskan bahwa Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier karyawan berpengaruh positif terhadap variabel motivasi karyawan. Pendidikan merupakan usaha untuk

menyiapkan peserta didik melalui kegiatan pendidikan. Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang terorganisir dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan-tujuan tertentu. Pengembangan karier karyawan merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Motivasi karyawan merupakan segala sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Prestasi kerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa variabel-variabel Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karier Karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan dalam bentuk pemberian Motivasi Karyawan. Berdasarkan hubungan antar kedua variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

2.3.3 Hubungan Variabel Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Motivasi Kerja

Guest (1997) dalam Elnaga (2013) mengemukakan bahwa program pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu praktek manajemen sumber daya manusia paling penting, secara positif mempengaruhi kualitas pengetahuan pekerja, keterampilan, kemampuan dan motivasi kerja. Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses kesatuan dalam meningkatkan kemampuan karyawan yang di butuhkan organisasi, maka dengan itu karyawan akan lebih percaya diri untuk mengerjakan tugas dan menimbulkan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan (Permadi 2016). Dan hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahfudiyanto, Hidayati, dan Sunaryo (2015) yang berjudul “Pengaruh pelatihan dan

pengembangan SDM terhadap motivasi kerja (Studi kasus pada Man 1 Jombang, MAN Mojoagung, Man Keboan) menjelaskan bahwa dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan pula motivasi kerja guru pada MAN Jombang. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menyatakan bahwa pengembangan SDM yang meningkat akan meningkatkan pula motivasi kerja guru pada MAN Jombang. Serta pelatihan dan pengembangan SDM bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri (2016) dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening” populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di Politeknik Pelayaran urabaya sebesar 66 dosen. Data di analisis dengan menggunakan pendekatan analisis regresi *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis pengaruh pelatihan pendidikan, motivasi dan kinerja dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur 0,275. Pendidikan dan pelatihan melalui motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur 0,423. Dalam penelitian ini pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan keterampilan. Pengembangan sumber daya manusia bagi dosen, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisien kinerja, serta produktivitas kinerja dosen agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan Nasional dan tantangan

global. Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

2.3.4 Hubungan Variabel Pelatihan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (1996) dalam Saleem (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja. Maksud dari pelatihan itu sendiri merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dalam waktu singkat dengan metode yang mengutamakan praktik daripada teori atau dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara singkat merupakan kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa depan (Sudiro 2010). Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Atan, Raghavan dan Mahmood (2015) dengan judul *“Impact of training on employees’ job performance: a case study of malaysian small medium enterprise”* ini adalah untuk mengkaji dampak dari pelatihan kinerja karyawan. Studi ini dilakukan di usaha kecil dan menengah (UKM). Penelitian ini meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Dan pelatihan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, sebanyak 85 kuesioner di bagikan kepada karyawan dari unit produksi masing-masing perusahaan. Dan hasil dari analisi kuesioner tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan antara pelatihan yang efektif dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ameeq dan Hanif (2013) yang berjudul *“Impact of training on employee’s development and performance in hotel industry of Lahore, Pakistan”* dapat di kemukakan bahwa ada hubungan kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan. Dan juga di jelaskan langsung bahwa dalam industri perhotelan karyawan dan manajer sangat tertarik untuk melakukan pelatihan dan umpan balik juga menunjukkan bahwa karyawan sangat puas dengan program pelatihan yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 75% responden menyatakan bahwa program pelatihan meningkatkan kinerja aktual dan membantu mereka mengembangkan lebih kemampuannya dan dapat bekerja lebih efisien. Berdasarkan hubungan antar kedua variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4: Pelatihan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.5 Hubungan Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Nawawi (2004) bahwa pengembangan karir tidak sekedar promosi jabatan posisi yang lebih tinggi, tetapi juga meruoakan dorongan untuk maju dalam bekerja yakni meningkatnya pengetahuan dan keterampilan/keahlian sehingga menjadi lebih berprestasi/produktif sebagai pekerja yang kompetitif. Menurut Rivai (2005) menyebutkan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantuk karyawan menganalisis kemampuan dan mknat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga

merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmood dan Mahfod (2015) yang berjudul *“Training and development and its impact on the employee’s performance: a study of agility company-kingdom of Bahrain”* Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dampak dari pelatihan pada kinerja karyawan di sektor logistik di Bahrain, dan menyadari luas dan pentingnya pelatihan karyawan. Analisis dari kuesioner penelitian yang dilakukan ada hubungan positif langsung antara pelatihan dan peningkatan kinerja. Hasil positif tersebut membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam semua hal.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwijayanti (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intrvening PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tanjungpandang” Berdasarkan hasil analisis regresi linier jalur menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sedangkan besarnya pengaruh total kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi adalah sebesar 73,2%. Hasil uji *path* menunjukkan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena pengembangan karir di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tanjungpandan sudah sangat baik, dimana perusahaan melakukan perencanaan, identifikasi, dan penyalarsan dan pengarahan yang jelas kepada setiap karyawan, dengan menyelenggarakan konseling karir dan mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti pelatihan, seminar dan beasiswa bagi karyawan yang berprestasi,

sehingga segala perencanaan karir tersebut dengan sendirinya mampu meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus meningkatkan motivasi kerja. Berdasarkan hubungan anatar kedua variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H5: Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.6 Hubungan Variabel Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan

Hariandja (2002) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan adalah proses dalam upaya menyediakan karyawan dengan berbagai informasi, keterampilan, dan pemahaman tentang organisasi dan tujuannya. Pelatihan dan pengembangan juga sebuah desain untuk membantu setiap karyawan dalam memberikan kontribusi yang positif dalam bentuk kinerja yang baik (Ivancevich, 2001). Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Falola, Osibanjo, Ojo (2014) Dalam jurnal nya mengenai *“Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organization Competitiveness in The Nigerian Banking Industry”* Pelatihan dan pengembangan adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Untuk itu anggaran untuk pelatihan tiap tahunnya di tingkatan, karena mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk memeriksa efektivitas pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan dan organisasi yang kompetitif di industri perbankan di Nigeria. Metode penelitian deskriptif yang diadopsi untuk studi ini adalah menggunakan dua ratus dua puluh tiga kuesioner yang di di bagikan di bank-bank yang di pilih di Lagos, Selatan Barat Daya Nigeria menggunakan teknik sampel

acak sederhana. Data di kumpulkan dengan hati-hati dan di analisis dengan menggunakan statistic deskriptif untuk mewakili data mentah secara bermakna. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan kuat antara pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, dan keunggulan kompetitif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan kuat antara variable dependen dan independen. Namun manajemen bank tidak harus menyesal dalam upaya mereka untuk melatih staff mereka untuk mengembangkan ide ide baru yang akan terus meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Tahir, Yousafzai, Jan, Hashim (2014) yang berjudul *“The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan”* Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak pada kinerja dan produktivitas karyawan. Data untuk penelitian ini di kumpulkan melalui sumber utama yaitu kuesioner. Data di analisi menggunakan software statistik untuk menemukan dampak dari pelatihan dan pengembangan pada kinerja dan produktivitas karyawan. Ada dua variabel pelatihan dan pengembangan (independen) dan kinerja dan produktivitas karyawan (dependen). Delapan bank Inggris di pilih untuk objek studi ini. Alat SPSS di gunakan pada pengujian kuesioner ini untuk melihat keandalan dan konsistensi. Tujuannya adalah untuk melihat apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak pada kinerja karyawan dan produktivitas. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antar variabel.

Penelitian yang dilakukan Tjeng, Said, Wandary (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti Bca Kcu*

Banjarmasin)” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan (X1) dan program pengembangan (X2) sebagai variabel independen baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA KCU Banjarmasin). Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 65 orang Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin sebagai sampel. Pengukuran variabel menggunakan teknik Skala Likert dengan 6 tingkat persetujuan. Untuk mengetahui pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y digunakan teknik statistik regresi linear berganda dan untuk menguji signifikansi menggunakan uji F dan Uji t dengan program SPSS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dari kedua variabel independen, hanya program pelatihan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan dari kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

H6: Pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.7 Hubungan Variabel Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja

yang maksimal. Hasibuan (2009). Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Uzonna (2013) yang berjudul *“Impact of motivation on employees’ performance: a case study of CreditWest Bank Cyprus”* bertujuan untuk mengetahui dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba untuk memahami apa yang mendorong karyawan, apa yang mempengaruhi karyawan, dan mengapa mereka bertahan dalam tindakan tertentu. Peneliti juga bermaksud untuk mengevaluasi motivasi karyawan dalam organisasi. Metode yang di gunakan adalah dengan menggunakan kuesioner yang di sebarakan untuk karyawan. Hasil dari penilitian ini menunjukkan bahwa motivasi sangat signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebuah prosedur program motivasi yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Jika program motivasi untuk karyawan bisa efisien maka organisasi ataupun karyawan juga bisa berkembang dengan baik.

Penelitian yang dilakukan Hee, Kamaludin, Ping (2016) yang berjudul *“Motivation and job performance among nurses in the health tourism hospital in malaysia”* bertujuan untuk meneliti pengaruh faktor-faktor dari motivasi yang mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini juga meneliti apakah motivasi terpengaruh oleh pelatihan berdasarkan waktu pelaksanaan (sebelum pelatihan, sesudah pelatihan, atau di keduanya). Metode penelitian yang di gunakan adalah dengan membagikan kuesioner ke 180 responden. Dari hasil penelitian keseluruhan menunjukkan bahwa enam faktor dalam tahap sebelum pelatihan dan tiga faktor sesudah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Selain itu studi ini mendasari pentingnya kondisi pelatihan yang sangat berpengaruh terhadap motivasi. Dan dengan pelatihan yang baik maka akan menimbulkan motivasi yang tinggi untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yahaya, Ismail (2011) dalam jurnalnya yang berjudul “*Effects of personality trait, motivation factors on performance of customer service personnel (CSP): a case of MPH bookstores*” menjelaskan bahwa dari kuesioner yang di sebarakan ke 201 responden menyatakan motivasi sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ekstroversi, keramahan, kesadaran dan keterbukaan untuk pengalaman yang berkorelasi positif terhadap kinerja. Dalam hal motivasi, kebutuhan sosial adalah prediktor kinerja staff. Berdasarkan dengan hubungan antara kedua variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H7: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.8 Hubungan Variabel Pelatihan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Heyes dan Stuart (1996) mengemukakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Artinya bahwa pelatihan karyawan merupakan variabel yang mempengaruhi motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Handoko (2009) karyawan yang sudah dilatih hingga lebih terampil terhadap pekerjaannya akan lebih percaya diri dan merasa lebih berguna bagi perusahaan. Peenyataan tersebut menegaskan bahwa pelatihan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2016) dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening” populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di Politeknik Pelayaran urabaya sebesar 66 dosen. Data di analisis dengan menggunakan pendekatan analisis regresi *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis pengaruh pelatihan pendidikan, motivasi dan kinerja

dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur 0,275. Pendidikan dan pelatihan melalui motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur 0,423. Dalam penelitian ini pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan keterampilan. Pengembangan sumber daya manusia bagi dosen, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisien kinerja, serta produktivitas kinerja dosen agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan Nasional dan tantangan global.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2014) yang berjudul “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada badan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa provinsi Sumatra Utara” dalam penelitiannya menjelaskan bahwa sumber daya manusia bukan sekedar alat untuk mencapai tujuan melainkan sebagai human capital yang berharga dan perlu mendapat perhatian dalam upaya peningkatan kualitas untuk mencapai kinerja optimal. Pendidikan, pelatihan, dan motivasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Teori yang digunakan adalah teori sumber daya manusia yang berhubungan dengan pendidikan, pelatihan, motivasi dan kinerja. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap populasi yang berjumlah 76 orang. Metode analisis data menggunakan path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi \. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun motivasi tidak berfungsi memediasi variabel pendidikan terhadap kinerja.

Tetapi untuk variabel pelatihan terhadap kinerja, motivasi berfungsi memediasi variabel pelatihan terhadap kinerja. Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H8: Pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

2.3.9 Hubungan Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Marwansyah (2013) menjelaskan bahwa karyawan harus diberi dorongan dalam bentuk motivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama bekerja di perusahaan. Beberapa karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan *skill* dan loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Utama (2016) yang berjudul “Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada Karya Mas Art Gallery” menjelaskan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dalam periode tertentu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan di Karya Mas Art Gallery. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 33 orang

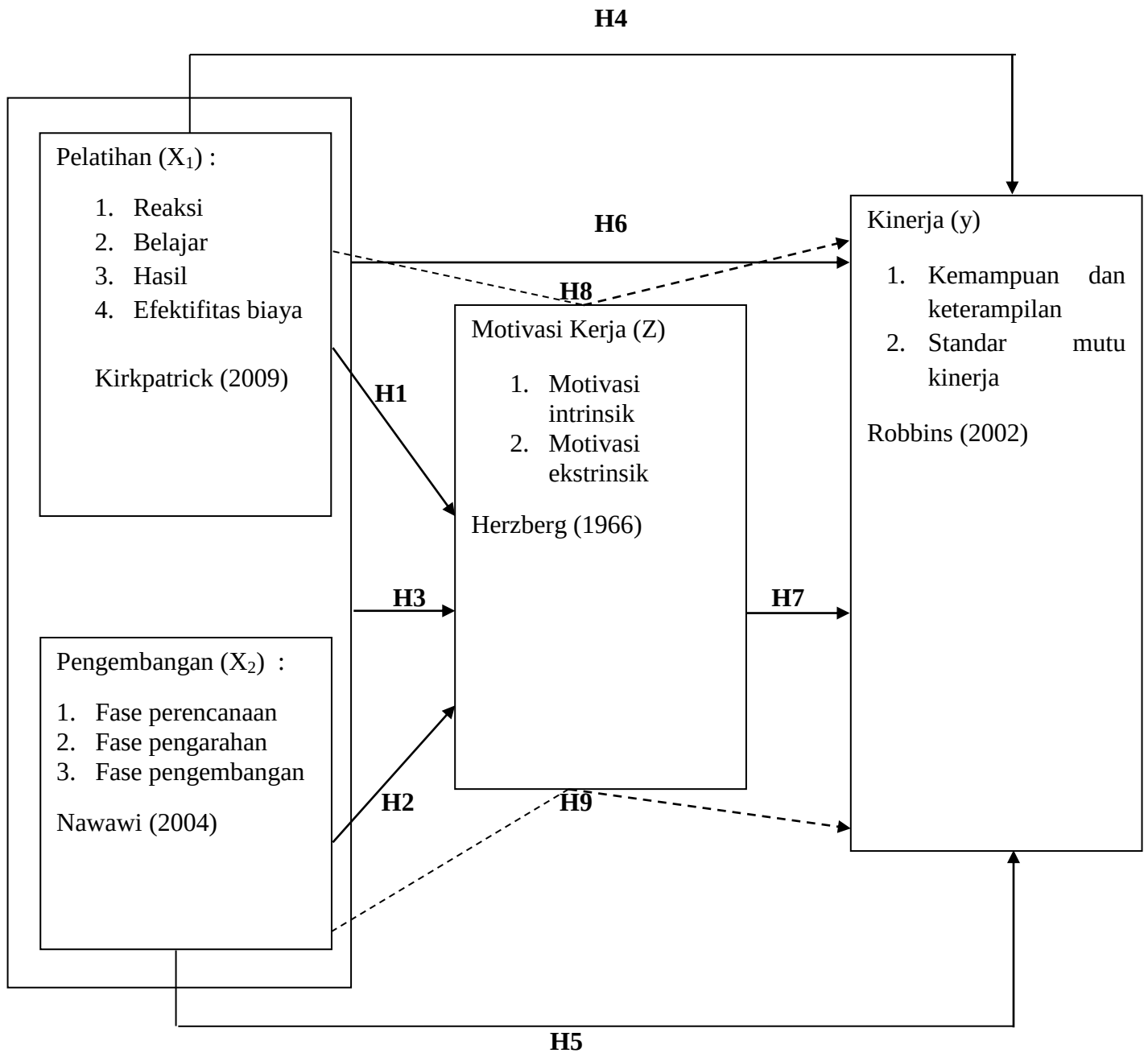
karyawan, dengan metode sampling jenuh atau sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan analisis Sobel. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suwarno (2016) yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan, kompetensi, pengembangan karir, dan pendidikan pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin dan motivasi sebagai variabel intervening (Studi pada Dinas Kesehatan Kota Surakarta)” menjelaskan bahwa tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan, kompetensi, pengembangan karir dan pendidikan pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin dan motivasi sebagai variabel *intervening* (Studi Pada Dinas Kesehatan Kota Surakarta). Data penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh dari angket atau kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, uji linieritas, analisis regresi, analisis jalur, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil pengujian hipotesis adalah secara parsial kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Pendidikan pelatihan (diklat) berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Diklat berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Diklat tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji F kepemimpinan, kompetensi, pengembangan karir, diklat, disiplin dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil R^2 total sebesar 68,7% dapat diartikan variabel kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Surakarta dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, kompetensi, pengembangan karir, diklat, disiplin dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 39,3% dijelaskan oleh variabel diluar model penelitian ini seperti lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Hasil analisis pengaruh langsung pengembangan karir yang efektif mempengaruhi kinerja karena memiliki nilai koefisien yang lebih besar. Berdasarkan hubungan antar kedua variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H9: Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

2.4 Kerangka Pikir



Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada skripsi ini adalah penelitian kuantitatif. Arikunto (2002) mendefinisikan penelitian kuantitatif didasarkan pada perhitungan-perhitungan statistik sebagai dasar analisis, sedangkan penelitian kualitatif menghasilkan data-data deskriptif yang berupa kata kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta yang beralamat di Jalan Yos Sudarso no 9 Yogyakarta.

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.3.1. Variabel Penelitian

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam penelitian. Menurut Sekaran (2006) yang dimaksud dengan variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai variabel penelitian adalah variabel yang menunjukkan segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari.

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

3.3.2.1. Pelatihan

Menurut Kirkpatrick (2009) pelatihan yaitu istilah yang menyangkut usaha agar tercapainya penguasaan akan

keterampilan, pengetahuan dan perubahan sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Menurut Kirkpatrick (2009) pelatihan memiliki empat dimensi yaitu:

1. Reaksi

Reaksi adalah apa yang dirasakan peserta tentang pelatihan tersebut atau apakah peserta menyukai proses pelatihan tersebut.

Evaluasi reaksi ini sama halnya dengan mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan. Komponen-komponen yang

termasuk dalam level raksi ini yang merupakan acuan untuk dijadikan ukuran.

Indikatornya sebagai berikut:

a. Sikap

b. Pengaruh

2. Belajar

Belajar adalah untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan, dan juga dapat mengetahui dampak dari program pelatihan yang diikuti para peserta dalam hal peningkatan pengetahuan,

keterampilan dan sikap mengenai suatu hal yang dipelajari dalam pelatihan. Evaluasi pembelajaran ini untuk mengetahui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dari materi pelatihan.

Indikatornya sebagai berikut:

- a. Keterampilan
- b. Pengetahuan
- c. Sinkronisasi

3. Hasil

Hasil adalah seberapa jauh perilaku pegawai berubah karena pelatihan, apakah ada

kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai. Indikatornya sebagai berikut:

- a. Implementasi
- b. Dampak hubungan

4. Efektifitas biaya

Efektivitas biaya adalah untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya sebanding dengan tujuan program pelatihan. Indikatornya sebagai berikut:

- a. Efisiensi
- b. Pengetahuan ilmu

c. Efektifitas kerja

3.3.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses pengembangan minat dan bakat untuk karyawan dalam kesempatan menaiki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan. Menurut Nawawi (2005) pengembangan memiliki tiga dimensi yaitu:

1. Fase perencanaan

Di dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir di lingkungan sekitar yang bertujuan untuk mengidentifikasikan kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Adapun indikatornya yaitu:

- a) Menyelaraskan rancangan karir karyawan
- b) Mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan

2. Fase pengarahan

Fase pengarahan ini untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan memantapkan karir yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Adapun indikatornya yaitu:

- a) Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karir
- b) Pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karir

3. Fase pengembangan

Fase pengembangan ini tenggang waktu yang dipergunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Adapun indikatornya yaitu:

- a) Senior bertindak sebagai mentor
- b) Senior memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan
- c) Adanya pelatihan sehari-hari
- d) Diskusi secara spontan dengan atasan
- e) Adanya faktor pendukung dalam rotasi jabatan
- f) Memperluas pengalaman karyawan
- g) Menugaskan karyawan untuk berbagai jabatan
- h) Menyediakan beasiswa
- i) Memberikan kesempatan mengikuti pendidikan di luar perusahaan

3.3.2.3 Motivasi Kerja

Motivasi (Z) oleh Herzberg (1966) didefinisikan sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

1) Motivasi Intrinsik, memiliki indikator:

- (1) *Achievement* (Prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas
- (2) *Advancement* (Pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier
- (3) *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja

(4) *Recognition* (Pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari institusi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

2) Motivasi Ekstrinsik, memiliki indikator:

(1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh institusi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan

(2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.

(3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.

(4) *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) merupakan komunikasi antara karyawan dengan atasan

(5) Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, bonus, dan tunjangan.

3.3.2.4 Kinerja

Kinerja pegawai (Y) menurut Robbins (2002) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Di dalam organisasi sektor yang tidak menghasilkan produk sebagai output mereka atau dengan kata lain hanya menyediakan jasa atau pelayanan, maka kualitas akan menjadi faktor utama dalam menyusun indikator penilaian kinerja karyawan. Sehingga kualitas kinerja bisa digunakan untuk menggambarkan keseluruhan kinerja karyawan karena mencakup pemenuhan kesempurnaan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan karyawan itu sendiri. Oleh karena itu variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini akan diwakili oleh salah

satu dimensi kinerja Robbins (2002) yaitu kualitas di mana kualitas pekerjaan diukur dari persepsi keterampilan dan kemampuan karyawan dalam memberikan hasil serta kesempurnaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Indikator kinerja pegawai ini Robbins (2002) meliputi indikator tugas pokok pegawai yaitu kualitas kinerja dengan dimensi:

- 1) Kemampuan dan Keterampilan, indikator:
 - (1) Mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaan
 - (2) Tanggap dan adaptif terhadap tugas baru yang diberikan
 - (3) Dapat mengatasi kendala, hambatan dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan
- 2) Standar Mutu Kinerja, indikator:
 - (1) Dapat Memenuhi standar kerja yang sudah ditentukan
 - (2) Teliti dalam bekerja
 - (3) Sering mendapat teguran atas hasil kinerja

3.4. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki obyek/subyek tertentu. Dalam penelitian ini populasinya berjumlah seluruh karyawan PT Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta yang berjumlah 60 orang.

Menurut Sugiyono (2008) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Demi mendapatkan hasil yang maksimal maka

penelitian ini mengambil sampel dari seluruh populasi, maka sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom Indonesia Cabang Kotabaru. Jika populasi dan sampel berjumlah sama, maka jenis penelitian ini adalah penelitian survey, dengan populasi dan sampel sama berjumlah (60)

3.5. Jenis dan Sumber Data

Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2005). Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan responden serta penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang dijadikan sampel dalam penelitian. Selain itu juga dilakukan observasi atau pengamatan langsung untuk mengetahui perilaku karyawan di perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan yang diperoleh dari buku, internet, skripsi, serta data perusahaan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2005). Data sekunder yang dibutuhkan berupa laporan, berkas atau catatan-catatan yang dibuat perusahaan yang dapat mendukung dalam memperdalam dan mempertajam analisis pembahasan hasil penelitian. Pada penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer, dimana data diperoleh dari penyebaran kuisisioner kepada seluruh responden.

3.6. Instrumen Pengumpulan Data

3.6.1. Kuisisioner

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan cara penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden. Selain itu dilakukan pula studi kepustakaan. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara membaca, mempelajari, dan mengutip pendapat dari berbagai sumber buku, skripsi, internet, laporan atau

dokumen perusahaan dan sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah :

4 = Sangat setuju

3 = Setuju

2 = Tidak setuju

1 = Sangat tidak setuju

Instrumen penelitian yang menggunakan skala *Likert* dapat di buat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda, (Sugiyono, 2008).

3.7. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2005). Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment* sebagai berikut (Azwar, 2009:19):

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

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

Keterangan:

r_{XYZ}	= Koefisien korelasi
X	= Skor yang ada dibutir item
Y	= Total skor
n	= Jumlah subyek
$\sum X$	= Jumlah skor X
$\sum Y$	= Jumlah skor Y
$\sum Z$	= Jumlah skor Z

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.7.2. Uji reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah uji untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula (Siregar, 2013). Penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. Metode *Alpha Cronbach* yang digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang tidak mempunyai pilihan ‘benar’ atau ‘salah’ atau ‘ya’ dan ‘tidak’, melainkan digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku.

$$\alpha = \left(\frac{K}{K - 1} \right) \left(\frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

Note:

α = Koefisien realibilitas Alpha Cronbach

K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

S_i^2 = Jumlah varians skor item

SX^2 = Varians skor-skor tes (seluruh item K)

3.8. Metode Analisis data

Ada dua metode analisis data, yaitu analisis deskriptif dan analisis statistika. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis statistika dengan model regresi dan analisis jalur.

3.8.1. Uji Statistik

3.8.1.1. Analisis Regresi Tahap I

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh tidak langsung pelatihan SDM dan metode pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM dan metode pengembangan SDM terhadap kinerja kerja. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

a = Konstanta

X_1 = Pelatihan Sumber Daya Manusia

X_2 = Pengembangan Sumber Daya Manusia

e = Error

3.8.1.2. Analisis Regresi Tahap II

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh langsung pelatihan SDM, pengembangan SDM dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X_1 = Pelatihan Sumber Daya Manusia

X_2 = Pengembangan Sumber Daya Manusia

Z = Motivasi Kerja

e = Error

3.8.1.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini menggunakan koefisien determinasi *Adjusted-R²*. Koefisien determinasi *Adjusted-R²* menunjukkan persentase total variasi dari variabel

dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai R^2 mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen.

3.8.1.4. Uji F (Serentak)

Uji hipotesis (*F-test*) bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Uji F digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a .
2. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha = 5\%$ atau 0,05.
3. Membuat kesimpulan:
 - a. Jika $p > \alpha = H_0$ diterima dan H_a ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.
 - b. Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap dependen secara simultan.
4. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan analysis of variance (ANOVA) pada program SPSS.

3.8.1.5. Uji T (Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian uji t untuk koefisien variabel dalam analisis jalur adalah (Sunyoto, 2012):

1. Menentukan H_0 dan H_a

Ho: $b_1 = b_2 = 0$: nilai signifikansi koefisien variabel independen tidak signifikan atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.

Ha : $b_1 \neq b_2 \neq 0$: nilai signifikansi koefisien variabel independen signifikan atau terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.

2. Menentukan level of significant (α)

Level of significant (α) ditentukan sendiri oleh peneliti berdasarkan tingkat kesulitan pengumpulan data. Taraf nyata yang digunakan biasanya 5% (0,05).

3. Menentukan kriteria pengujian

Ho diterima (H1 ditolak) apabila signifikansi $> 0,05$

Ho ditolak (H1 diterima) apabila signifikansi $< 0,05$

4. Pengujian nilai uji statistik.

5. Membuat kesimpulan.

3.9. Analisis Jalur

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali,2005).

Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5%, yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir

adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Exell dan SPSS.

Variabel penelitian:

X_1 = Pelatihan Sumber Daya Manusia

X_2 = Pengembangan Sumber Daya Manusia

Z = Motivasi kerja

Y = Kinerja

Total Efek Struktural dapat didekomposisi : Langsung dan Tidak Langsung.

Komponen Nonstruktural :

1. komponen spurious
2. komponen unanalyzed

Pendekomposisian pengaruh terbagi atas dua bagian, yaitu *Causal Effect* dan *Noncausal Effect*.

Dalam kajian analisis jalur, untuk menyederhanakan lambang, akan digunakan dua macam lambang saja yaitu X dan e , yang nantinya dibedakan oleh subscript-nya ($X_1, X_2, \dots, X_k$ dan $\epsilon_1, e_2, \dots, e_k$).

Istilah untuk variabel :

1. Variabel eksogen (*exogenous variable*) mencerminkan variabel penyebab
2. Variabel endogen (*endogenous variable*) sebagai variabel akibat.

3.9.1. Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Langkah pertama analisis jalur ialah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan:

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal atau *single headed arrow* dan berkepala dua atau *double headed arrow*.
2. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan:

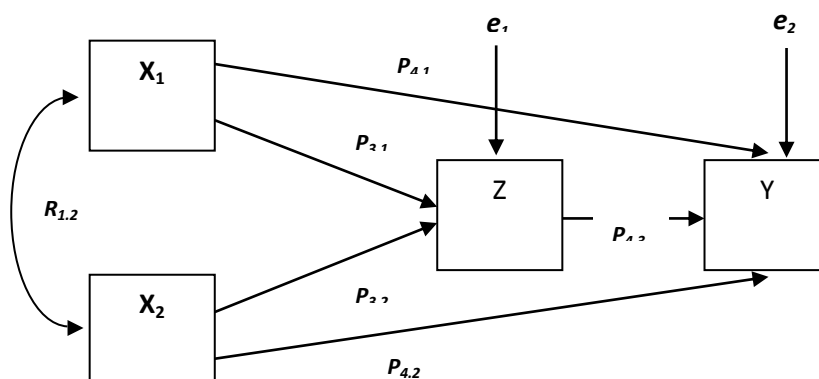
$$X_1 \longrightarrow X_2$$

3. Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan:

$$X_1 \longleftrightarrow X_2$$

4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada *conceptual framework* hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan e.

Diagram jalur:



Gambar 2: Analisis Jalur

Persamaan Struktural:

$$1. X_3 = P_{3,1}X_1 + P_{3,2}X_2 + \varepsilon_1$$

$$2. X_4 = P_{4,1}X_1 + P_{4,2}X_2 + P_{4,3}X_3 + \varepsilon_2$$

3.10. Uji Asumsi Klasik

3.10.1. Uji Multikolinieritas

Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika ada *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak ada multikolonieritas.

3.10.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji Glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%.

3.10.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas pada penelitian ini dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual berdistribusi normal bila tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta)”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis Regresi Linier Model Jalur (*Path Analysis*) dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan 60 kuesioner pada 60 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 60 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 60 kuesioner.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows*.

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Telkom Group adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk *cloud-based and server-based managed services*, layanan *e-payment* dan *IT enabler*, *e-commerce* dan layanan portal lainnya.

Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom:

A. Telecommunication

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis legacy Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak *Plain Ordinary Telephone Service* (POTS), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, *broadband*, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh anak perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan usaha kecil dan menengah serta korporasi

B. Information

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah *New Economy Business* (NEB). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup *Value Added Service* (VAS) dan *Managed Application/IT Outsourcing* (ITO), *e-payment* dan *IT enabler Service* (ITeS).

C. Media

Media merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB, layanan media ini menawarkan *Free To Air (FTA)* dan *Pay TV untuk gaya hidup digital yang modern.*

D. Edutainment

Edutainment menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya *Ring Back Tone (RBT)*, *SMS Cintent*, portal dan lain-lain.

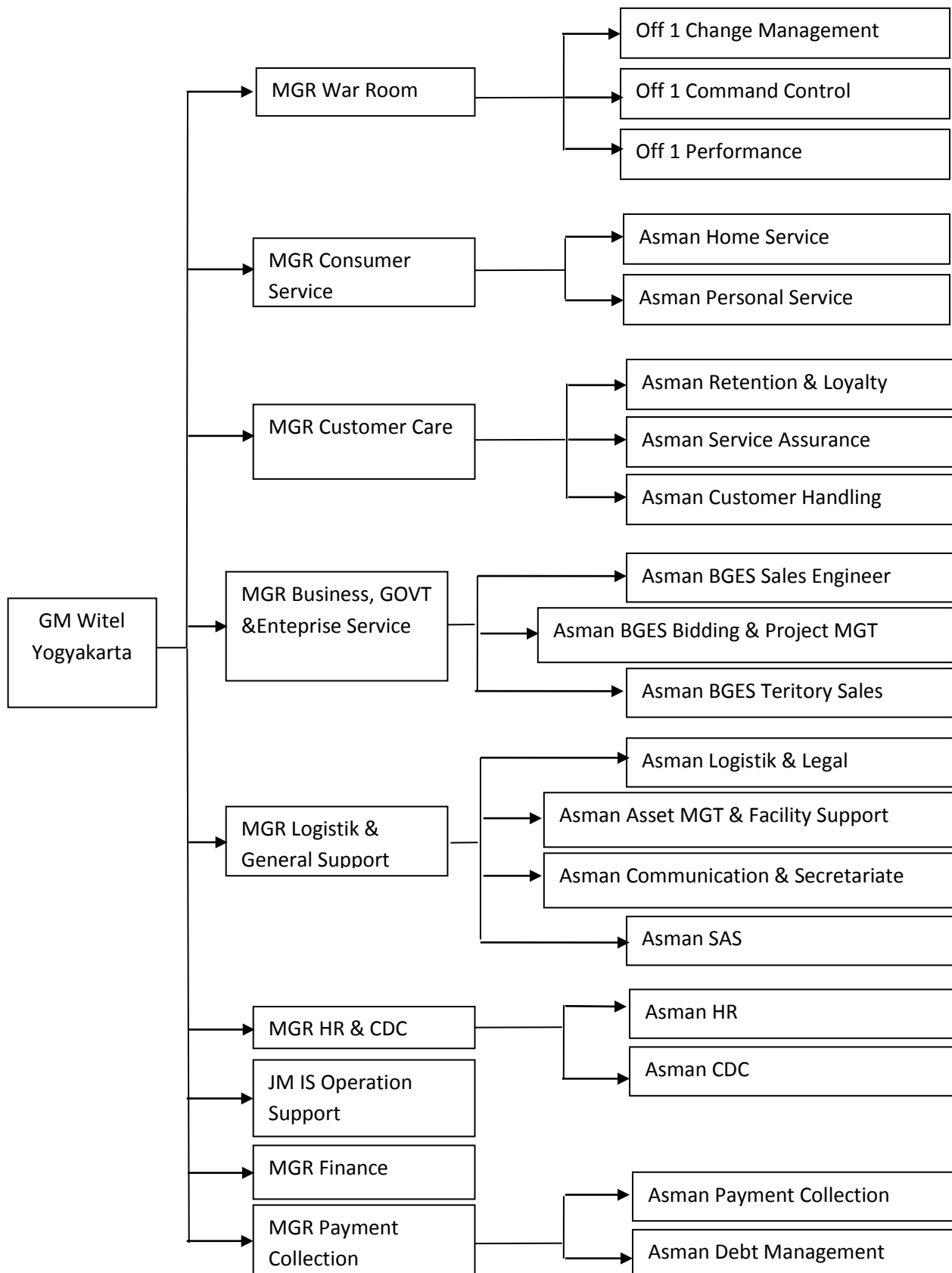
E. Services

Services menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan Customer Portofolio Telkom kepada pelanggan *Personal, Consumer/Home, SME, Enterprise, Wholesale, dan International.*

Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai *New Wave Business.*

Kantor Telkom Indonesia sudah tersebar di berbagai wilayah Indonesia, dan yang menjadi subjek penelitian ini adalah kantor PT. Telkom Indonesia Divre IV Yogyakarta Cabang Kotabaru. Di Yogyakarta sendiri terdapat tiga kantor yaitu Cabang Kotabaru, Cabang Bantul, dan Cabang Sleman. Kantor Cabang Kotabaru ini menjadi kantor pusat PT. Telkom Indonesia Yogyakarta. PT. Telkom Indonesia Divre IV Yogyakarta memiliki total karyawan tetap 135 orang, yaitu meliputi 1 orang General Manager, 16 orang Manager, 46 orang Asisten Manager, dan 72 orang Officer. Sedangkan penelitian ini berkonsentrasi pada kantor Cabang Kotabaru yang berjumlah 60 orang karyawan tetap yang menjadi responden dalam penelitian ini

4.1.1 Struktur Organisasi PT Telkom Cabang Kotabaru Yogyakarta



Gambar 3: Struktur PT Telkom Indonesia Cabang Kotabaru Yogyakarta

4.1.2 Sistem Pelatihan dan Pengembangan PT. Telkom Indonesia

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Telkom Indonesia menggunakan teknik yang meliputi:

A. *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*

PT. Telkom Indonesia telah menetapkan strategi pengembangan kompetensi human capital yang dituangkan dalam *Human Capital Master Plan*, yang senantiasa diperbaharui setiap tahunnya guna menyesuaikan dengan dinamika bisnis Perusahaan. Pelaksanaannya juga diselaraskan dengan strategi bisnis yang berdasarkan kepada *Corporate Strategic Scenario (CSS)*, *Master Plan for Human Capital (MPHC)*, *Human Capital Development Plan (HCD Plan)*, transformasi organisasi serta kondisi keuangan Perusahaan.

PT. Telkom Indonesia menerapkan pendekatan CBHRM dalam rangka penilaian terhadap kompetensi SDM yang ada. Model CBHRM terdiri atas *Core Competency (values)*, *Generic Competency (Personal Quality)*, dan *Specific Competency (Skill & Knowledge)*. Ketiga model ini dikembangkan dan disempurnakan untuk mendukung penilaian kemampuan pegawai secara adil dan transparan.

PT. Telkom Indonesia memiliki direktori kompetensi yang memuat daftar kompetensi yang diperlukan perusahaan, yang senantiasa diperbaharui agar mampu menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis, termasuk jenis-jenis kompetensi *skill & knowledge* yang sesuai dengan perubahan portofolio bisnis menjadi TIMES.

Pengembangan kompetensi karyawan dititikberatkan pada hal-hal berikut ini:

- Pengembangan Character yang didasarkan pada budaya perusahaan The Telkom Way yang berlandaskan pada filosofi *To be The Best (Ihsan)*, *Principle to be The Star (Solid, Speed, Smart)* dan *Practices to be the Winner (Imagine, Focus, Action)*.

- Pengembangan *Competence* yang berstandar global.
- Pengembangan *Chiefship (Leadership)* yang didasarkan pada Telkom *Leadership Architecture* yang berlandaskan prinsip *Lead by Heart* dan *Manage by Head*.

Kemudian guna menciptakan pemimpin masa depan, disediakan program pengembangan kepemimpinan meliputi program:

- Kepemimpinan Tingkat Dasar (*Emerging Leaders Development Program, First Line Development Program, Coaching for Supervisor*);
- Kepemimpinan Tingkat Menengah (*Managerial Development Program, Coaching for Manager, 4DX Certification*); dan
- Kepemimpinan Tingkat Senior (*Executive Development Program, Commissionership Executive Program, Directorship Executive Program*).

B. Telkom CorpU

Dalam mengaplikasikan value perusahaan yakni *commitment to long term* dan *caring meritocracy*, PT. Telkom Indonesia melakukan investasi pada aspek SDM (*invest in people*). Untuk merealisasikannya, maka pembinaan pimpinan (*leader*) dan karyawan (*people*) merupakan *strategic initiative* pertama dan utama yang diformulasikan sebagai “*Center of Excellence*”. Sebagai upaya mewujudkan *center of excellence* tersebut, maka pada tanggal 28 September 2012 dibentuklah Telkom Corporate University (Telkom CorpU) yang diharapkan dapat menciptakan suatu sistem yang dapat melahirkan *leader* dan *people* yang unggul. Adapun fungsi utama Telkom CorpU sebagai *center of excellence* ada tiga yaitu:

- *Center of chiefship (creating great leader)* Telkom CorpU diharapkan mampu melahirkan *leader-leader* masa depan yang semakin berkualitas dan berkelas internasional, yang secara berkesinambungan mampu melakukan estafet kepemimpinannya sesuai tuntutan jaman. PT. Telkom Indonesia meyakini

bahwa *leader* yang berhasil, akan mampu melahirkan *leader-leader* berikutnya yang jauh lebih berhasil. Dengan demikian, melalui Telkom CorpU ini maka akan terjadi kaderisasi yang sukses.

- *Center of competence (creating great people)* Telkom CorpU diharapkan mampu menghasilkan *people* yang berkualitas tinggi dan tangguh, karena *people* inilah yang sangat berperan dalam keberhasilan Perusahaan.
- *Center of certification (creating global standard)* Telkom CorpU diharapkan mampu mencetak SDM dengan *global standard*. Setiap program pengembangan *leadership* dan kompetensi harus memiliki standar internasional dan setiap lulusannya memiliki sertifikasi dengan standar internasional.

C. Global Talent Program

Global Talent Program, yang selanjutnya disebut GTP adalah penugasan khusus kepada karyawan bertalenta untuk dibentuk menjadi *great people* yang bertujuan untuk memenangkan persaingan dan mencapai sasaran-sasaran bisnis perusahaan melalui pengalaman penugasan internasional dan Sertifikasi. Program yang sudah diinisiasi sejak tahun 2012 ini diharapkan dapat menghasilkan *talent-talent* yang kredibel dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan internasional. Program ini diawali dengan proses rekrutmen berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, pencocokan Profil *talent* dengan penugasan kerja, pembekalan awal sebelum penugasan (*pre-departure*), penugasan baik di dalam maupun di luar negeri, ujian akhir serta penempatan akhir.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.2.1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Berikut ini hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang di dalam tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel
Pelatihan (X₁) dan Pengembangan (X₂)

Indikator	Rxy	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,421	0,361	Valid
X1.2	0,462	0,361	Valid
X1.3	0,524	0,361	Valid
X1.4	0,537	0,361	Valid
X1.5	0,502	0,361	Valid
X1.6	0,419	0,361	Valid
X1.7	0,644	0,361	Valid
X1.8	0,420	0,361	Valid
X1.9	0,640	0,361	Valid
X1.10	0,490	0,361	Valid
X2.1	0,576	0,361	Valid
X2.2	0,763	0,361	Valid
X2.3	0,428	0,361	Valid
X2.4	0,669	0,361	Valid
X2.5	0,680	0,361	Valid
X2.6	0,728	0,361	Valid
X2.7	0,559	0,361	Valid
X2.8	0,641	0,361	Valid
X2.9	0,672	0,361	Valid
X2.10	0,572	0,361	Valid
X2.11	0,713	0,361	Valid
X2.12	0,640	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai $r_{xy} > 0,361$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Pelatihan dan Pengembangan adalah valid. Sedangkan uji validitas variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Motivasi
(Z) dan Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Rxy	r-tabel	Keterangan
Z1.1	0,482	0,361	Valid
Z1.2	0,487	0,361	Valid
Z1.3	0,584	0,361	Valid
Z1.4	0,645	0,361	Valid
Z1.5	0,629	0,361	Valid
Z1.6	0,681	0,361	Valid
Z1.7	0,594	0,361	Valid
Z1.8	0,479	0,361	Valid
Z1.9	0,534	0,361	Valid
Y.1	0,602	0,361	Valid
Y.2	0,538	0,361	Valid
Y.3	0,675	0,361	Valid
Y.4	0,562	0,361	Valid
Y.5	0,445	0,361	Valid
Y.6	0,373	0,361	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai $r_{xy} > 0,361$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan adalah valid.

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen variabel Pelatihan, Pengembangan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Pelatihan	0,816	$\geq 0,60$	Reliabel
Pengembangan	0,906	$\geq 0,60$	Reliabel
Motivasi	0,849	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,766	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.3 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Pelatihan, Pengembangan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan adalah reliabel.

4.3. Analisis Deskriptif

4.3.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 60 responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	16	26,7%
2	Perempuan	44	73,3%
Total		60	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah perempuan sebanyak 44 responden atau 73,3% dan laki-laki sebanyak 16 responden atau 26,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta lebih banyak dari jenis kelamin perempuan yang dibutuhkan perusahaan ini.

2. Umur

Berdasarkan umur, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20-25 tahun	14	23,3%
2	26-30 tahun	20	33,3%
3	31-35 tahun	19	31,7%
4	> 35 tahun	7	11,7%
Total		60	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berusia 26-30 tahun sebanyak 20 responden atau 33,3% dan sebagian kecil berusia lebih dari > 35 tahun sebanyak 7 responden atau 11,7%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi umur sebagian besar Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta adalah usia dewasa awal sampai pertengahan.

3. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-2 Tahun	24	40,00%
2	3-4 Tahun	8	13,33%
3	5-6 Tahun	20	33,33%
4	7-8 Tahun	8	13,33%
Total		60	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan masa kerjanya 1-2 tahun sebanyak 24 responden atau 40,0% dan sebagian kecil masa kerjanya 3-4 tahun dan 7-8 tahun masing-masing sebanyak 8 responden atau 13,33%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi masa kerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mayoritas belum lama bekerja pada perusahaan ini.

4. Jabatan

Berdasarkan jabatan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.7:

Tabel 4.7
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Change Management	1	1,7%
2	Command Control	1	1,7%

3	Performance	1	1,7%
4	Home Service	5	8,3%
5	Personal Service	6	10,0%
6	Retention & Loyalty	3	5,0%
7	Services Assurance	5	8,3%
8	Customer Handling	6	10,0%
9	Sales Enginer	6	10,0%
10	Bidding & Project MGT	4	6,7%
11	Teritory Sales	5	8,3%
12	Logistic dan Legal	3	5,0%
13	Asset MGT & Facility Support	4	6,7%
14	Communication & Secretariate	4	6,7%
15	SAS	2	3,3%
16	HR	1	1,7%
17	CDC	1	1,7%
18	Payment Collection	1	1,7%
19	Debt Management	1	1,7%
Total		60	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar jabatannya sebagai Service, Customer Handling, dan Sales Enginer masing-masing sebanyak 6 responden atau 10,0% dan sebagian kecil jabatannya Change Management, Command Control, Performance, SAS, HR, CDC, Payment Collection, dan Debt Management masing-masing sebanyak 1 responden atau 1,4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi jabatan karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mayoritas pada bagian Service, Customer Handling, dan Sales Enginer yang dibutuhkan oleh perusahaan ini.

4.3.2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui Pelatihan, Pengembangan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan. Analisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk
1,80 s/d 2,59	Buruk
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik
3,40 s/d 4,19	Baik
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

1. Variabel Pelatihan

Berikut ini penilaian responden terhadap Pelatihan:

Tabel 4.9
Penilaian Responden terhadap Pelatihan

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Pelatihan kerja mengarahkan saya menuju sikap yang positif.	4,13	Baik
2	Pelatihan mempengaruhi perilaku kerja saya.	4,47	Sangat Baik
3	Pelatihan meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja.	3,88	Baik
4	Pelatihan dapat melebarkan wawasan dalam pekerjaan saya.	4,27	Sangat Baik
5	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan saya.	4,23	Sangat Baik
6	Pelatihan mempermudah saya menggunakan teknologi baru di perusahaan	4,00	Baik
7	Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menangani permasalahan lebih baik	4,30	Sangat Baik
8	Kualitas pekerjaan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.	4,25	Sangat Baik
9	Saya mendapat pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.	4,38	Sangat Baik
10	Setelah mengikuti pelatihan hasil pekerjaan saya menjadi lebih efektif.	4,32	Sangat Baik
Rerata		4,22	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Pelatihan Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta, Sangat Baik (Mean 4,22). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja mengarahkan responden menuju sikap yang positif, pelatihan mempengaruhi perilaku kerja responden, pelatihan meningkatkan keterampilan responden dalam bekerja,

pelatihan dapat melebarkan wawasan dalam pekerjaan responden, materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan responden, pelatihan mempermudah responden menggunakan teknologi baru di perusahaan, setelah mengikuti pelatihan responden dapat menangani permasalahan lebih baik, kualitas pekerjaan responden meningkat setelah mengikuti pelatihan, responden mendapat pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan, dan setelah mengikuti pelatihan hasil pekerjaan responden menjadi lebih efektif.

2. Variabel Pengembangan

Berikut ini penilaian responden terhadap Pengembangan :

Tabel 4.10
Penilaian Responden terhadap Pengembangan

No.	Item Variabel	Mean	Kategoris
1	Perusahaan melakukan perencanaan dan penyelarasan rancangan karir untuk saya.	3,85	Baik
2	Perusahaan mampu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan saya sebagai karyawan.	3,90	Baik
3	Perusahaan melakukan pengarah dengan menyelenggarakan konseling karir untuk kemajuan karir saya.	4,12	Baik
4	Perusahaan melakukan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karir untuk saya	3,98	Baik
5	Perusahaan mengikutsertakan karyawan senior sebagai mentor (pembimbing) saya dalam melakukan pekerjaan.	3,98	Baik
6	Perusahaan mengikutsertakan karyawan senior untuk memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.	4,15	Baik
7	Perusahaan tempat saya bekerja mengadakan pelatihan yang dilaksanakan sehari-hari saat jam kerja.	4,32	Sangat Baik
8	Perusahaan memberikan kesempatan untuk saya berdiskusi secara langsung tanpa perencanaan dengan atasan.	4,30	Sangat Baik
9	Perusahaan mendukung saya untuk memperluas pengalaman pekerjaan.	4,05	Baik
10	Perusahaan memberikan peluang rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan	3,70	Baik
11	Perusahaan memberikan beasiswa jika saya berprestasi dalam kinerja.	3,90	Baik
12	Perusahaan memberikan kesempatan untuk saya mengikuti pendidikan di luar lingkup perusahaan.	3,78	Baik
Rerata		4,00	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.9 dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Pengembangan Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta, Sangat Baik (Mean 4,00). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan melakukan perencanaan dan penyelarasan rancangan karir untuk responden, perusahaan

mampu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan responden sebagai karyawan, perusahaan melakukan pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karir untuk kemajuan karir responden, perusahaan melakukan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karir untuk responden, perusahaan mengikutsertakan karyawan senior sebagai mentor (pembimbing) responden dalam melakukan pekerjaan, perusahaan mengikutsertakan karyawan senior untuk memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan kepada responden dalam hal pekerjaan, perusahaan tempat responden bekerja mengadakan pelatihan yang dilaksanakan sehari-hari saat jam kerja, perusahaan memberikan kesempatan untuk responden berdiskusi secara langsung tanpa perencanaan dengan atasan, perusahaan mendukung responden untuk memperluas pengalaman pekerjaan, perusahaan memberikan peluang rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman responden sebagai karyawan, perusahaan memberikan beasiswa jika responden berprestasi dalam kinerja, dan perusahaan memberikan kesempatan untuk responden mengikuti pendidikan di luar lingkup perusahaan.

3. Variabel Motivasi

Berikut ini penilaian responden terhadap Motivasi:

Tabel 4.11
Penilaian Responden terhadap Motivasi

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Adanya dorongan dalam diri saya untuk memperlihatkan prestasi kerja.	3,73	Tinggi
2	Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan karir.	3,87	Tinggi
3	Saya merasa tertantang untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan.	3,68	Tinggi
4	Prestasi kerja saya mendapat penghargaan dari perusahaan.	3,70	Tinggi
5	Kebijakan perusahaan mendorong saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.	3,70	Tinggi
6	Hubungan dengan sesama rekan kerja memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	3,95	Tinggi
7	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam berkarir.	4,12	Tinggi
8	Atasan saya mudah untuk diajak berkomunikasi.	3,93	Tinggi
9	Imbalan finansial yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan.	4,18	Tinggi
Rerata		3,87	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,87). Hal ini menunjukkan bahwa adanya dorongan dalam diri responden untuk memperlihatkan prestasi kerja, responden memiliki keinginan untuk mengembangkan karir, responden merasa tertantang untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan, prestasi kerja responden mendapat penghargaan dari perusahaan, kebijakan perusahaan mendorong responden dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, hubungan dengan sesama rekan kerja memotivasi responden untuk bekerja lebih baik, perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam berkarir, atasan responden mudah untuk diajak berkomunikasi, dan imbalan finansial yang responden terima sesuai dengan apa yang responden kerjakan.

4. Variabel Kinerja Karyawan

Berikut ini penilaian responden terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.12
Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Saya menguasai bidang pekerjaan saya.	3,97	Baik
2	Saya mampu menyelesaikan tugas baru.	3,90	Baik
3	Saya mampu menyelesaikan setiap masalah yang muncul dalam pekerjaan saya.	3,93	Baik
4	Saya dapat memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan.	3,85	Baik
5	Saya teliti dalam bekerja.	4,07	Baik
6	Perusahaan menegur karyawan yang bekerja buruk.	3,98	Baik
Rerata		3,95	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.11 dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta, Baik (Mean 3,95). Hal ini menunjukkan bahwa responden menguasai bidang pekerjaan responden, responden mampu menyelesaikan tugas baru, responden mampu menyelesaikan setiap masalah yang muncul dalam pekerjaan responden, responden dapat

memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan, responden teliti dalam bekerja, dan perusahaan menegur karyawan yang bekerja buruk.

Berikut ini ringkasan penilaian responden terhadap Pelatihan, Pengembangan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan:

Tabel 4.13
Ringkasan Penilaian Responden

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Pelatihan	4,22	Sangat Baik
2	Pengembangan	4,00	Baik
3	Motivasi	3,87	Tinggi
4	Kinerja Karyawan.	3,95	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan penilaian responden terhadap Pelatihan, Pengembangan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan diketahui bahwa penilaian tertinggi responden, yaitu pada variabel Pelatihan dengan kategori termasuk Sangat Baik.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam **model regresi** variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov Test

Variabel	Sig.	Level of Significant	Keterangan
Residual1	0,222	0,05	Normal
Residual2	0,298	0,05	Normal

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas $> 0,05$, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna (*no perfect multikolinearitas*). Suatu model regresi dikatakan terkena multikolinearitas apabila terjadi Pelatihan linier yang *perfect* atau *exact* di antara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Madalla, 1999). Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF.

Kriteria pengujian :

Jika $VIF > 10$, maka H_0 ditolak

Jika $VIF < 10$, maka H_0 diterima

Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Pelatihan (X_1)	1,236	10	Tidak ada multikolinearitas
Pengembangan (X_2)	1,236	10	Tidak ada multikolinearitas
Pelatihan (X_1)	1,441	10	Tidak ada multikolinearitas
Pengembangan (X_2)	1,555	10	Tidak ada multikolinearitas
Motivasi (Z)	1,747	10	Tidak ada multikolinearitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

- Hasil uji :

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai $VIF < 10$, artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian (σ^2) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian (σ^2) variabel tak bebas (Y_i) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas (X_i), maka varian dari Y_i tidak sama (Insukindro, 2001). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas $> 0,05$, sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2001).

Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser*

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Pelatihan (X_1)	0,182	0,05	Homoskedastisitas
Pengembangan (X_2)	0,162	0,05	Homoskedastisitas
Pelatihan (X_1)	0,788	0,05	Homoskedastisitas
Pengembangan (X_2)	0,551	0,05	Homoskedastisitas
Motivasi (Z)	0,195	0,05	Homoskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

- Hasil uji :

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *rank spearman* terlihat bahwa nilai probabilitas $> 0,05$. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

4.5. Analisis Regresi Linier

4.5.1. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 1

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *intervening*.

Berikut ini tabel 4.16 hasil Regresi Linier Model Jalur dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*):

Tabel 4.17
Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS

Variabel	Koefisien <i>Unstandardized</i>	Koefisien <i>Standardized</i>	t	Sig.
Konstanta	1,067		2,465	0,017
Pelatihan (X ₁)	0,295	0,342	3,073	0,003
Pengembangan (X ₂)	0,390	0,427	3,833	0,000
R ² : 0,427				
Adjusted R ² : 0,407				
F-statistik : 21,281, Sig. = 0,000				
N : 60				
Variabel Dependen (Z) : Motivasi				

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

1. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Z = 1,067 + 0,295X_1 + 0,390X_2$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- a. Konstanta = 1,067

Konstanta sebesar 1,067, artinya, jika Pelatihan dan Pengembangan tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z) akan sebesar 1,067 *point*.

- b. Koefisien regresi Pelatihan terhadap Motivasi = 0,295

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Pelatihan (X_1) meningkat sebesar 1 *point*, maka Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z) akan meningkat sebesar 0,295 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- c. Koefisien regresi Pengembangan terhadap Motivasi = 0,390

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Pengembangan (X_2) meningkat sebesar 1 *point*, maka Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z) akan meningkat sebesar 0,390 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

2. Pengujian Hipotesis (Uji t)

- a. Pengujian pengaruh variabel Pelatihan (X_1) terhadap variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

H1 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Motivasi.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 0,003$.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung} (0,003) < Level\ of\ Significant (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

- b. Pengujian pengaruh variabel Pengembangan (X_2) terhadap variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

H2 : Pengembangan berpengaruh positif terhadap Motivasi.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 0,000$.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

3. Pengujian Hipotesis (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) secara simultan terhadap variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

H_3 : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $F_{\text{hitung}} = 0,000$.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $F_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

4. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,427, artinya variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta dapat dijelaskan oleh yaitu Pelatihan dan Pengembangan secara serentak sebesar 42,7%,

sedangkan sisanya sebesar 57,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya komitmen organisasional, kepemimpinan, kompensasi, dan lain-lain.

4.5.2. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 2

Tabel 4.18
Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS

Variabel	Koefisien <i>Unstandardized</i>	Koefisien <i>Standardized</i>	t	Sig.
Konstanta	0,984		2,258	0,028
Pelatihan (X_1)	0,211	0,252	2,128	0,038
Pengembangan (X_2)	0,226	0,361	2,068	0,043
Motivasi (Z)	0,302	0,311	2,386	0,020
R^2 : 0,455				
Adjusted R^2 : 0,426				
F-statistik : 15,594, Sig. = 0,000				
N : 60				
Variabel Dependen (Y) : Kinerja Karyawan				

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

1. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,984 + 0,211X_1 + 0,226X_2 + 0,302Z$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah :

- a. Konstanta = 0,984

Konstanta sebesar 0,984, artinya, jika Pelatihan, Pengembangan, dan Motivasi tidak mengalami perubahan atau sama dengan 0, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y) akan sebesar 0,984 *point*.

- b. Koefisien regresi Pelatihan terhadap Kinerja = 0,211

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Pelatihan (X_1) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,211 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- c. Koefisien regresi Pengembangan terhadap Kinerja = 0,226
- Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Pengembangan (X_2) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,226 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.
- d. Koefisien regresi Motivasi terhadap Kinerja = 0,302
- Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Motivasi (Z) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,302 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

2. Pengujian Hipotesis (Uji t)

- a. Pengujian pengaruh variabel Pelatihan (X_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

H4: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $t_{hitung} = 0,038$.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,038) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

- b. Pengujian pengaruh variabel Pengembangan (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

H5: Pengembangan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $t_{hitung} = 0,043$.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,043) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

- c. Pengujian pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

H_7 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas t_{hitung} = 0,020.

Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,020) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

3. Pengujian Hipotesis (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

H_6 : Pelatihan dan Pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh F_{hitung} = 0,000.

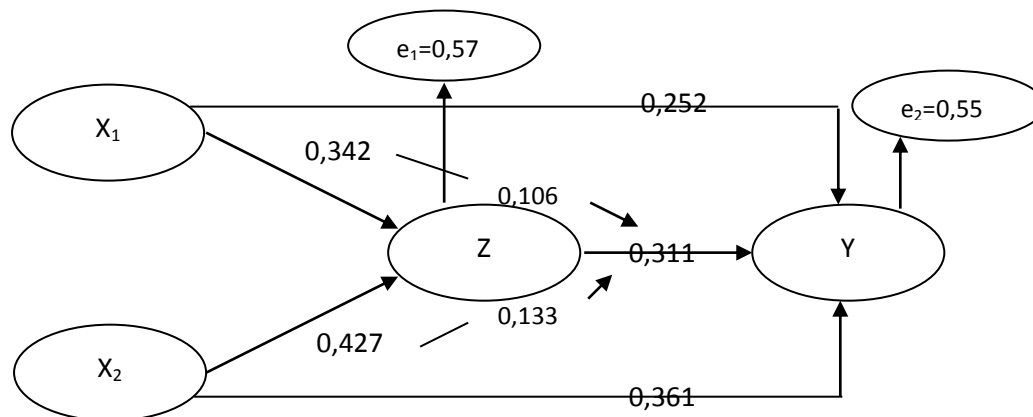
Kesimpulan :

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

4. Pengujian Hipotesis Analisis Jalur

Berdasarkan hasil analisis jalur, maka dapat digambarkan model jalur penelitian :



Gambar 4
Gambar Koefisien Jalur

- a. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z).

H8: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Pelatihan langsung sebesar 0,252 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,342 \times 0,311 = 0,106$. Oleh karena koefisien koefisien langsung sebesar $0,252 >$ dari koefisien tidak langsung sebesar 0,106, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Motivasi.

- b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z).

H9: Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Pelatihan langsung sebesar 0,361 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,427 \times 0,311 = 0,133$. Oleh karena koefisien langsung sebesar $0,361 >$ dari koefisien tidak langsung sebesar 0,133, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Motivasi.

5. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,455, artinya variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta dapat dijelaskan oleh yaitu Pelatihan, Pengembangan, dan Motivasi secara serentak sebesar 45,5%, sedangkan sisanya sebesar 55,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya komitmen organisasional, kepemimpinan, kompensasi, dan lain-lain.

4.5.3. Ringkasan Hipotesis

Berikut ini tabel ringkasan hipotesis:

Tabel 4.19
Ringkasan Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Keterangan
H_1	X_1-Z	H_a diterima
H_2	X_2-Z	H_a diterima
H_3	$X_1, X_2 - Z$	H_a diterima
H_4	X_1-Y	H_a diterima
H_5	X_2-Y	H_a diterima
H_6	$X_1, X_2 - Y$	H_a diterima
H_7	$Z-Y$	H_a diterima

H ₈	X ₁ -Z-Y	Ha ditolak
H ₉	X ₂ -Z-Y	Ha ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Variabel Pelatihan (X₁) terhadap Variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,003) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Pelatihan meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Raharjo, Hamid, dan Prasetya (2014) dengan hasil dari penelitiannya menunjukkan 0,021 merupakan nilai probabilitas yang kurang dari 0,05, diperoleh variabel metode pelatihan dalam mempengaruhi variabel motivasi kerja. 0,000 merupakan nilai probabilitas yang kurang dari 0,05, diperoleh variabel materi pelatihan dalam mempengaruhi variabel motivasi kerja sebesar 0,013 merupakan nilai probabilitas yang kurang dari 0,05, diperoleh variabel instruktur pelatihan dalam mempengaruhi variabel motivasi kerja.

Dan hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Darmawan, Supartha, dan Rahyuda (2017) dengan hasil penelitiannya bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Maimunah, Widodo, dan Sukidin (2014) juga mendukung hasil ini dengan pernyataan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel

pelatihan dan pendampingan daur ulang sampah plastik terhadap motivasi berwirausaha ibu rumah tangga (studi kasus ibu rumah tangga anggota paguyuban peduli lingkungan kota Probolinggo) sebesar 89,5%. Dimana pada variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 5,071 serta pada variabel pendampingan memiliki pengaruh sebesar 6,382. Sedangkan variabel yang paling dominan terdapat pada pendampingan sebesar 47,0639%.

4.6.2. Pengaruh Variabel Pengembangan (X_2) terhadap Variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Pengembangan meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Haryanai (2013) menjelaskan dalam jurnalnya bahwa pengembangan karir yang baik terbukti mampu menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kesempatan yang sama kepada karyawan dalam pengembangan karir, memberikan pelatihan, mampu mengurangi minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Motivasi kerja yang lebih baik terbukti mampu menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Hal ini berarti bahwa dengan memberikan karyawan kesempatan yang lebih besar untuk berkarya, akan mampu menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Pengembangan karir yang lebih terarah terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Semakin baik arah pengembangan karir, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Isyanto, Sungkono, dan Desriani (2013) bahwa dari hasil penelitiannya bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja termasuk dalam kategori baik. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi pengembangan karir terhadap motivasi kerja sebesar 49%.

4.6.3. Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) Secara Simultan terhadap Variabel Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Z).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Pelatihan dan Pengembangan meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini mendukung Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tanjungpandang. Hasil penelitian ini juga mendukung Putri (2016) yang menyatakan bahwa Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Motivasi dosen Politeknik Pelayaran Surabaya.

Hasil dari penelitian ini juga didukung oleh Permadi (2016) yang menjelaskan Populasi pada penelitian Permadi adalah karyawan Trax FM Semarang yang berjumlah 35 orang. Penelitian Permadi menggunakan metode analisis data dengan PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 41,3%.

4.6.4. Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) terhadap Variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,038) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika

Pelatihan meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Falola (2014), pelatihan dan pengembangan adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Untuk itu anggaran untuk pelatihan tiap tahunnya di tingkatkan, karena mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan keunggulan kompetitif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan kuat antara variable dependen dan independen. Namun manajemen bank tidak harus menyesal dalam upaya mereka untuk melatih staff mereka untuk mengembangkan ide ide baru yang akan terus meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Tjeng (2013) dengan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dari kedua variabel independen, hanya program pelatihan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan dari kedua variabel independen secara simultan terhadap variable kinerja karyawan.

Dan hasil penelitian ini juga didukung oleh Putri (2016) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur 0,275. Pendidikan dan pelatihan melalui motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur 0,423. Dalam penelitian ini pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan keterampilan. Pengembangan sumber daya manusia bagi dosen, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisien kinerja, serta produktivitas kinerja dosen agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan nasional dan tantangan global.

4.6.5. Pengaruh Variabel Pengembangan (X₂) terhadap Variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,043) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Pengembangan meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Tahir (2014), hasil analisis regresi linier jalur menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sedangkan besarnya pengaruh total kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi adalah sebesar 73,2%. Hasil uji *path* menunjukkan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena pengembangan karir di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tanjungpandan sudah sangat baik, dimana perusahaan melakukan perencanaan, identifikasi, dan penyelarasan dan pengarahan yang jelas kepada setiap karyawan, dengan menyelenggarakan konseling karir dan mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti pelatihan, seminar dan beasiswa bagi karyawan yang berprestasi, sehingga segala perencanaan karir tersebut dengan sendirinya mampu meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus meningkatkan motivasi kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mahmood dan Mahfod (2015) yang menjelaskan bahwa Analisis dari kuesioner penelitian yang dilakukan ada hubungan positif langsung antara pelatihan dan peningkatan kinerja. Hasil positif tersebut membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam semua hal.

4.6.6. Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) dan Pengembangan (X_2) Secara Simultan terhadap Variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Pelatihan dan Pengembangan meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini mendukung Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tanjung Pandang. Hasil penelitian ini juga mendukung Putri (2016) yang menyatakan bahwa Pelatihan dan Pengembangan mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja dosen Politeknik Pelayaran Surabaya. Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu bagian terpenting dalam elemen Manajemen Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan atau organisasi. Jika sebuah perusahaan atau organisasi menginginkan sebuah keunggulan SDM yang dapat bersaing sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus membuat konsep pelatihan dan pengembangan SDM secara terus menerus. Dan konsep tersebut tidak bisa dinaifkan bagi perusahaan yang ingin menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan bersaing. Karena pelatihan dan pengembangan merupakan *human investment*.

Pelatihan dan pengembangan adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Untuk itu anggaran untuk pelatihan tiap tahunnya ditingkatkan, karena mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan keunggulan kompetitif. Perbaikan internal sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja

karyawannya. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan sangat tergantung pada kualitas SDM yang dimiliki dalam berkarya atau bekerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi (Rivai, 2005).

4.6.7. Pengaruh Variabel Motivasi (Z) terhadap Variabel Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (Y).

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,020) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Motivasi meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yahaya dan Jasmi (2011) menyatakan motivasi sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ekstroversi, keramahan, kesadaran dan keterbukaan untuk pengalaman yang berkorelasi positif terhadap kinerja. Dalam hal motivasi, kebutuhan sosial adalah prediktor kinerja staf. Terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja. Tanpa motivasi seseorang akan enggan melakukan pekerjaannya sehingga kinerja yang di harapkan tidak akan tercapai (Laberto, 2001).

Motivasi merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok (Nengsy, 2013).

4.6.8. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pelatihan (X_1) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Melalui Variabel Motivasi (Z).

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi Pelatihan langsung sebesar 0,252 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,342 \times 0,311 = 0,106$. Oleh karena

koefisien koefisien langsung sebesar $0,252 >$ dari koefisien tidak langsung sebesar $0,106$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Motivasi.

Hasil penelitian ini mendukung Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tanjung Pandang tanpa melalui motivasi. Hasil penelitian ini juga mendukung Putri (2016) yang menyatakan bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja dosen Politeknik Pelayaran Surabaya tanpa melalui motivasi.

Menurut Supatmi (2013) pelatihan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan lebih cenderung mengutamakan untuk orientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja, jadi jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil, maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya.

4.6.9. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pengembangan (X_2) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Melalui Variabel Motivasi (Z).

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi Pelatihan langsung sebesar $0,361$ koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,427 \times 0,311 = 0,133$. Oleh karena koefisien langsung sebesar $0,361 >$ dari koefisien tidak langsung sebesar $0,133$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Motivasi.

Hasil penelitian ini mendukung Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa Pengembangan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk., Tanjung Pandang tanpa melalui motivasi. Hasil penelitian ini juga mendukung Putri (2016) yang menyatakan bahwa Pengembangan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja dosen Politeknik Pelayaran Surabaya tanpa melalui motivasi.

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu bagian terpenting dalam elemen Manajemen Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan atau organisasi. Jika sebuah perusahaan atau organisasi menginginkan sebuah keunggulan SDM yang dapat bersaing sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus membuat konsep pelatihan dan pengembangan SDM secara terus menerus. Konsep tersebut tidak bisa dinaifkan bagi perusahaan yang ingin menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan bersaing. Karena pelatihan dan pengembangan merupakan *human investment* (Alwi, 2001). Pelatihan dan pengembangan adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Falola, 2014).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,003) < *Level of Significant* (0,05)).
2. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05)).
3. Pelatihan dan Pengembangan SDM mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Motivasi Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05)).
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,038) < *Level of Significant* (0,05)).
5. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,043) < *Level of Significant* (0,05)).
6. Pelatihan dan Pengembangan SDM mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05)).
7. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,020) < *Level of Significant* (0,05)).

8. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Motivasi (koefisien langsung sebesar 0,252 > dari koefisien tidak langsung sebesar 0,106).
9. Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Motivasi (koefisien langsung sebesar 0,361 > dari koefisien tidak langsung sebesar 0,133).

5.2. Saran

Berkaitan dengan pengaruh positif Pelatihan, Pengembangan SDM, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta, dengan cara :

1. Perlu disarankan kepada PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta untuk lebih meningkatkan Motivasi (nilai *mean* terendah) dengan cara karyawan selalu memiliki keinginan untuk mengembangkan karir, karyawan selalu merasa tertantang untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan, perusahaan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan, perusahaan membuat kebijakan yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, perusahaan selalu memberikan jaminan keamanan dalam berkarir, dan perusahaan memberikan imbalan finansial yang selalu sesuai dengan apa yang karyawan kerjakan. Dengan demikian, maka Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta akan lebih meningkat lagi.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya komitmen organisasional, kepemimpinan, kompensasi, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaine Tjeng, 2013. *Pengaruh Program Pelatihan dan pengembangan Terhadap kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, TBK (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin)*, Jurnal Wawasan Manajemen, Volume 1 Nomor 3, Banjarmasin; Universitas Lambung Mangkurat.
- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta; PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta; PT Rineka Cipta.
- Azwar, S, 2009. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta; Pustaka pelajar.
- Baldoni, John. 2005. *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. United States of America.
- Chuck, Williams. 2005. *Management*. Edisi ke-3. Texas; Texas Christian University.
- Dessler, Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT INDEKS.
- Falola, Hezekiah Olubusayo 2014. *Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organisation Competitiveness in the Nigerian Banking Industry*, Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Economic Sciences.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang; Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 Edisi Kelima*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Hamalik, Oemar, 2007. *Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; BPFE.
- Hariandja, Marihot Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P, 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2003. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Revisi, Jakarta; Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Herda Nengsy, 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Informatin, Kepuasan kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Akuntansi, Volume 2 Nomor 1, Riau; Universitas Riau.
- Herzberg, F. 1966. *Work and Nature of Man*. Cleveland: Word Publishing.
- Ishak dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta; PT Raja Grafindo Perkasa.
- John, Bernadin H. 2000. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Kadarsiman, M, 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Khan, Ghafoor. 2011. *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Journal Psychology and Business, 11(7), 1-7.
- Kirkpatrick, D. L and Kirkpatrick, J. D, 2009. *Evaluating Training Programs*. Barret-Koehler Publishers.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2008. *Organizational Behavior. Key Concept, Skill and Best Practices*. New York; McGraw-Hill.
- Mamik Eko Supatmi, 2013. *Pengaruh Pelatihan , Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan*, Jurnal Profit Volume 7 Nomor 1, Malang; Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, dan Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta.
- McShane, Steven L dan Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. Edisi ke-4. New York; McGraw Hill.

- Mondy, R. Wayne, 2010. *Human Resource Management Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nawawi, Hadari, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada press.
- Nugroho, Agung, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian Dengan SPSS*. Andi Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan pertama, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Management*. Edisi ke-7. New Jersey;Prentice Hall.
- Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung; PT Refka Aditama.
- Sedarmayanti. (2008). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung; CV Mandar Maju.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi ke-empat*. Jakarta: Salemba Empat.

- Shani, A. B Rami dan James B. Lau. 2009. *Behavior in Organization an Experimental Approach*. New york; McGraw Hill.
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sims, R.R, 2002. *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Publishing Group.
- Siregar, Syofian, 2013. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta; PT Buni Aksara.
- Situmorang, 2010. *Analisis Data Penelitian Menggunakan Program SPSS*. Medan: USU Press.
- Subekhi, Ahmad, Mohammad Jauhar, 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Prestasi Pustaka Jakarta.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet.
- Sugiyono, 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung; Alfabeta.
- Sunyoto, Danang, 2012. *Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Suyadi, Prawirosentono, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Syahyuti, 2010. *Definis, Variabel, Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*.

T. Handoko. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Uno, Hamzah B, 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*.
Jakarta; PT Bumi Aksara.

Uno, Hamzah dan Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta;
Bumi Aksara.

Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta: Rajawali Pers.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: KUESIONER

Kepada Yth :

Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta

Di tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta untuk dapat meluangkan waktunya menjawab pertanyaan yang terlampir dengan judul penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karywan PT. Telkom Indonesia Cabang Yogyakarta”.

Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan merupakan data yang sangat kami perlukan dalam penelitian untuk penulisan skripsi, yang merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Demikian sekiranya Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia memberikan jawaban yang sejujurnya atas pertanyaan tersebut.

Atas perhatian dan kesediaannya kami ucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, Maret 2016

Hormat Saya

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :th
4. Jabatan :
5. Masa Kerja :Tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (X) pada kolom penilaian yang sesuai dengan pilihan anda.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Variabel pelatihan (X₁)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	Reaksi				
1.	Pelatihan kerja mengarahkan saya menuju sikap yang positif.				
2.	Pelatihan mempengaruhi perilaku kerja saya.				
	Belajar				
3.	Pelatihan meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja.				
4.	Pelatihan dapat melebarkan wawasan dalam pekerjaan saya.				
5.	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan saya.				
	Hasil				
6.	Pelatihan mempermudah saya menggunakan teknologi baru di perusahaan				
7.	Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menangani permasalahan lebih baik				
	Efektifitas Biaya				
8.	Kualitas pekerjaan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.				
9.	Saya mendapat pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.				
10.	Setelah mengikuti pelatihan hasil pekerjaan saya menjadi lebih efektif.				

Variabel pengembangan (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	Fase Perencanaan				
1.	Perusahaan melakukan perencanaan dan penyelarasan rancangan karir untuk saya.				
2.	Perusahaan mampu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan saya sebagai karyawan.				
	Fase Pengarahan				
3.	Perusahaan melakukan pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karir untuk kemajuan karir saya.				
4.	Perusahaan melakukan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karir untuk saya				
	Fase Pengembangan				
5.	Perusahaan mengikutsertakan karyawan senior sebagai mentor (pembimbing) saya dalam melakukan pekerjaan.				
6.	Perusahaan mengikutsertakan karyawan senior untuk memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.				
7.	Perusahaan tempat saya bekerja mengadakan pelatihan yang dilaksanakan sehari-hari saat jam kerja.				
8.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk saya berdiskusi				

	secara langsung tanpa perencanaan dengan atasan.				
9.	Perusahaan mendukung saya untuk memperluas pengalaman pekerjaan.				
10.	Perusahaan memberikan peluang rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan				
11.	Perusahaan memberikan beasiswa jika saya berprestasi dalam kinerja.				
12.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk saya mengikuti pendidikan di luar lingkup perusahaan.				

Variabe Motivasi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	Motivasi Intrinsik				
1.	Adanya dorongan dalam diri saya untuk memperlihatkan prestasi kerja.				
2.	Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan karir.				
3.	Saya merasa tertantang untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan.				
4.	Prestasi kerja saya mendapat penghargaan dari perusahaan.				
	Motivasi Ekstrinsik				
5.	Kebijakan perusahaan mendorong saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.				
6.	Hubungan dengan sesama rekan kerja memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.				
7.	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam berkarir.				
8.	Atasan saya mudah untuk diajak berkomunikasi.				
9.	Imbalan finansial yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan.				

Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	Kemampuan dan Keterampilan				
1.	Saya menguasai bidang pekerjaan saya.				
2.	Saya mampu menyelesaikan tugas baru.				
3.	Saya mampu menyelesaikan setiap masalah yang muncul dalam pekerjaan saya.				
	Standar Mutu Kinerja				
4.	Saya dapat memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan.				
5.	Saya teliti dalam bekerja.				
6.	Perusahaan menegur karyawan yang bekerja buruk.				

Lampiran 2 : Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	38,1667	12,695	,421	,808
X1.2	37,8333	12,764	,462	,804
X1.3	38,4333	12,530	,524	,798
X1.4	38,0333	12,171	,537	,796
X1.5	38,0667	11,720	,502	,801
X1.6	38,4000	12,179	,419	,811
X1.7	38,0000	12,276	,644	,787
X1.8	38,0333	12,654	,420	,808
X1.9	37,8667	12,120	,640	,786
X1.10	37,8667	12,671	,490	,801

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	44,2333	26,047	,576	,901
X2.2	44,3333	23,747	,763	,891
X2.3	44,1333	26,326	,428	,908
X2.4	44,2000	24,510	,669	,896
X2.5	44,2000	24,441	,680	,896
X2.6	43,9333	25,237	,728	,895
X2.7	43,8000	25,407	,559	,902
X2.8	43,7667	26,116	,641	,899
X2.9	44,0667	24,133	,672	,896
X2.10	44,3667	25,206	,572	,901
X2.11	44,2000	24,234	,713	,894
X2.12	44,2333	25,289	,640	,898

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	30,8667	13,499	,482	,841
Z1.2	30,7667	13,357	,487	,841
Z1.3	30,8000	12,648	,584	,831
Z1.4	30,8333	12,626	,645	,826
Z1.5	30,7667	11,771	,629	,827
Z1.6	30,5667	11,771	,681	,820
Z1.7	30,4333	12,944	,594	,831
Z1.8	30,5333	13,016	,479	,842
Z1.9	30,4333	12,668	,534	,837

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	19,6000	4,317	,602	,733
Y1.2	19,6667	3,609	,538	,725
Y1.3	19,7000	3,459	,675	,686
Y1.4	19,7333	3,168	,562	,726
Y1.5	19,4667	4,120	,445	,748
Y1.6	19,6667	4,092	,373	,765

Lampiran 3 : Karakteristik Responden

Frequencies

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	16	26,7	26,7	26,7
	Perempuan	44	73,3	73,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 tahun	14	23,3	23,3	23,3
	26-30 tahun	20	33,3	33,3	56,7
	31-35 tahun	19	31,7	31,7	88,3
	> 35 tahun	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Lm_Bkrj

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	18,3	18,3	18,3
	2	13	21,7	21,7	40,0
	3	5	8,3	8,3	48,3
	4	3	5,0	5,0	53,3
	5	13	21,7	21,7	75,0
	6	7	11,7	11,7	86,7
	7	4	6,7	6,7	93,3
	8	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Change Management	1	1,7	1,7	1,7
	Command Control	1	1,7	1,7	3,3
	Performance	1	1,7	1,7	5,0
	Home Service	5	8,3	8,3	13,3
	Personal Service	6	10,0	10,0	23,3
	Retention & Loyalty	3	5,0	5,0	28,3
	Services Assurance	5	8,3	8,3	36,7
	Customer Handling	6	10,0	10,0	46,7
	Sales Enginer	6	10,0	10,0	56,7
	Bidding & Project MGT	4	6,7	6,7	63,3
	Territory Sales	5	8,3	8,3	71,7
	Logistic dan Legal	3	5,0	5,0	76,7
	Asset MGT & Facility Support	4	6,7	6,7	83,3
	Communication & Secretariate	4	6,7	6,7	90,0
	SAS	2	3,3	3,3	93,3
	HR	1	1,7	1,7	95,0
	CDC	1	1,7	1,7	96,7
	Payment Collection	1	1,7	1,7	98,3
	Debt Management	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Lampiran 4 : Statistitik Deskriptif

Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk
1,80 s/d 2,59	Buruk
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik
3,40 s/d 4,19	Baik
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	60	3,00	5,00	4,1333	,56648
X1.2	60	3,00	5,00	4,4667	,56648
X1.3	60	3,00	5,00	3,8833	,55515
X1.4	60	2,00	5,00	4,2667	,70990
X1.5	60	2,00	5,00	4,2333	,81025
X1.6	60	2,00	5,00	4,0000	,68889
X1.7	60	3,00	5,00	4,3000	,53043
X1.8	60	2,00	5,00	4,2500	,62775
X1.9	60	1,00	5,00	4,3833	,69115
X1.10	60	1,00	5,00	4,3167	,72467
X1	60	2,50	5,00	4,2233	,43193
X2.1	60	2,00	5,00	3,8500	,57711
X2.2	60	2,00	5,00	3,9000	,62977
X2.3	60	3,00	5,00	4,1167	,58488
X2.4	60	3,00	5,00	3,9833	,67627
X2.5	60	2,00	5,00	3,9833	,53652
X2.6	60	3,00	5,00	4,1500	,48099
X2.7	60	2,00	5,00	4,3167	,65073
X2.8	60	2,00	5,00	4,3000	,59089

X2.9	60	2,00	5,00	4,0500	,74618
X2.10	60	1,00	5,00	3,7000	,76579
X2.11	60	3,00	5,00	3,9000	,68147
X2.12	60	1,00	5,00	3,7833	,61318
X2	60	2,75	5,00	4,0033	,40826
Z1.1	60	3,00	5,00	3,7333	,51640
Z1.2	60	3,00	5,00	3,8667	,56648
Z1.3	60	2,00	5,00	3,6833	,56723
Z1.4	60	2,00	5,00	3,7000	,59089
Z1.5	60	2,00	5,00	3,7000	,69624
Z1.6	60	1,00	5,00	3,9500	,72311
Z1.7	60	3,00	5,00	4,1167	,58488
Z1.8	60	1,00	5,00	3,9333	,75614
Z1.9	60	3,00	5,00	4,1833	,59636
Z	60	2,67	5,00	3,8742	,37252
Y1.1	60	3,00	5,00	3,9667	,31712
Y1.2	60	2,00	5,00	3,9000	,60226
Y1.3	60	3,00	5,00	3,9333	,44595
Y1.4	60	1,00	5,00	3,8500	,68458
Y1.5	60	2,00	5,00	4,0667	,48246
Y1.6	60	3,00	5,00	3,9833	,46910
Y	60	2,67	5,00	3,9502	,36210
Valid N (listwise)	60				

Lampiran 5 : Regresi Linier

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,654 ^a	,427	,407	,28677	1,724

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,500	2	1,750	21,281	,000 ^a
	Residual	4,687	57	,082		
	Total	8,188	59			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,067	,433		2,465	,017		
	X1	,295	,096	,342	3,073	,003	,809	1,236
	X2	,390	,102	,427	3,833	,000	,809	1,236

a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8768	4,4919	3,8742	,24357	60
Std. Predicted Value	-4,095	2,536	,000	1,000	60
Standard Error of Predicted Value	,039	,163	,060	,023	60
Adjusted Predicted Value	2,9756	4,4168	3,8750	,23601	60
Residual	-,54480	,61896	,00000	,28187	60
Std. Residual	-1,900	2,158	,000	,983	60
Stud. Residual	-1,943	2,231	-,001	1,010	60
Deleted Residual	-,57007	,66144	-,00084	,29832	60
Stud. Deleted Residual	-1,993	2,315	-,002	1,022	60
Mahal. Distance	,089	18,091	1,967	2,807	60
Cook's Distance	,000	,178	,020	,033	60
Centered Leverage Value	,002	,307	,033	,048	60

a. Dependent Variable: Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,675 ^a	,455	,426	,27434	1,835

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,521	3	1,174	15,594	,000 ^a
	Residual	4,215	56	,075		
	Total	7,736	59			

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,984	,436		2,258	,028		
	X1	,211	,099	,252	2,128	,038	,694	1,441
	X2	,226	,109	,254	2,068	,043	,643	1,555
	Z	,302	,127	,311	2,386	,020	,573	1,747

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,9394	4,6794	3,9502	,24429	60
Std. Predicted Value	-4,138	2,985	,000	1,000	60
Standard Error of Predicted Value	,040	,158	,067	,023	60
Adjusted Predicted Value	3,0735	4,6072	3,9499	,23451	60
Residual	-,69163	,65906	,00000	,26728	60
Std. Residual	-2,521	2,402	,000	,974	60
Stud. Residual	-2,552	2,511	,001	1,012	60
Deleted Residual	-,70882	,71988	,00030	,28912	60
Stud. Deleted Residual	-2,691	2,641	,000	1,037	60
Mahal. Distance	,281	18,630	2,950	3,034	60
Cook's Distance	,000	,180	,021	,037	60
Centered Leverage Value	,005	,316	,050	,051	60

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 : Uji Asumsi Klasik

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters a,b	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,28186603
Most Extreme Differences	Absolute	,135
	Positive	,135
	Negative	-,133
Kolmogorov-Smirnov Z		1,048
Asymp. Sig. (2-tailed)		,222

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters a,b	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,26727720
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,126
	Negative	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,975
Asymp. Sig. (2-tailed)		,298

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS_RES1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,211 ^a	,045	,011	,14373328

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,055	2	,028	1,334	,272 ^a
	Residual	1,178	57	,021		
	Total	1,233	59			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: ABS_RES1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,226	,217		1,041	,302
	X1	-,065	,048	-,194	-1,351	,182
	X2	,072	,051	,204	1,416	,162

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS_RES2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,176 ^a	,031	-,021	,18506595

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,061	3	,020	,597	,620 ^a
	Residual	1,918	56	,034		
	Total	1,979	59			

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: ABS_RES2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,374	,294		1,273	,208
	X1	,018	,067	,043	,270	,788
	X2	,044	,074	,098	,600	,551
	Z	-,112	,085	-,228	-1,311	,195

a. Dependent Variable: ABS_RES2