Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator

JURNAL PENELITIAN

Disusun Oleh:

Nama : Lina Hapsari S

Nomor Mahasiswa : 13311610

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI BANK JATENG CABANG KOORDINATOR SEMARANG

Lina Hapsari S

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Email: linahapsari15.lh@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengatahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang. Penelitian dilakukan kepada karyawan tetap Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang. Penelitian ini menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 62 karyawan. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan alat uji IBM SPSS *Statistics* 23 sebagai alat analisis.

Hasil dari penelitian adalah (1) Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara parsial, (2) Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara parsial, (3) Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara parsial, (4) Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara parsial, (5) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara parsial, (6) Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara simultan, (7) Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang secara simultan, (8) Tidak terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang, (9) Tidak terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang.

Kata Kunci: ***Pelatihan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan***

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of training and motivation on employee performance through job satisfaction of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang. The research was conducted to permanent employees of Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang. This study used the population as a sample. The sampling technique used the census method. The number of respondents in this study is 62 employees. Data analysis used multiple linear regression analysis with IBM SPSS Statistics 23 as an analytical tool.

The results of the study are (1) There is significant influence of training on employee job satisfaction of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang partially, (2) There is significant influence of motivation to job satisfaction of employees of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang partially, (3) There is significant influence of training on the performance of employees of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang partially, (4) There is a significant influence of motivation on the performance of employees of Bank Jateng Semarang Coordinator Branch partially, (5) There is significant influence of job satisfaction on the performance of employees of Bank Central Java Semarang Coordinator Branch partially, (6) There is significant influence of training and motivation on job satisfaction of employees of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang simultaneously, (7) There is significant influence of training and motivation on the performance of employees of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang simultaneously, (8) There is no indirect influence of training on employee performance through job satisfaction of employees of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang, (9) There is no indirect influence of motivation on employee performance through job satisfaction of employees of Bank Jateng Branch Coordinator Semarang.

Keywords: ***Training, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance***

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan yang kompetitif, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Prestasi karyawan tersebut dapat dilihat dari kinerjanya, karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sehingga kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2004).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah faktor individu yang terdiri dari kemampuan, motivasi dan dukungan organisasional (Mathis & Jackson, 2006). Dukungan organisasional dalam penelitian ini berupa pelatihan. Hal ini serupa dengan pendapat Raymond (2010) bahwa faktor-faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan. Dengan motivasi yang kuat dan pelatihan yang maksimal diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat dan menciptakan kepuasan kerja pada dalam diri para karyawan. Selain itu produktif atau tidaknya seorang karyawan, juga tergantung pada beberapa faktor seperti motivasi dan kepuasan kerja (Handoko, 2014).

Motivasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut George and Jones (2005) motivasi sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Selain itu menurut Rivai (2004), pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pelatihan. Mathis & Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada pekerjaan, pelatihan, dan pembelajaran karyawan harus diintegrasikan agar menjadi efektif. Hal itu penting, karena intervensi-intervensi pelatihan secara progresif bergerak lebih dekat pada pekerjaan dengan tujuan untuk mencapai pembelajaran langsung, maka hubungan antara pelatihan dan kinerja menjadi vital. Selain itu pelatihan secara singkat juga didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang (Rivai, 2004).

Kemudian, kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung pendapat Robbins (1996) bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Rivai, 2004). Selain itu menurut Gibson (2009) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu indikator yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang merupakan salah satu perusahaan di bidang perbankan yang berada dibawah naungan Bank Jateng. Tugas dari kantor cabang koordinator itu sendiri untuk mengkoordinasi kerja cabang-cabang yang berada dibawahnya yang tersebar di beberapa kota di Jawa Tengah. Dengan tugas tersebut mengharuskan para karyawan untuk lebih bekerja keras dalam melayani nasabah dan berkinerja di dalam perusahaan. Selain itu, dari lingkungan eksternal juga mengharuskan Bank Jateng Cabang Koordinator untuk dapat bertahan di tengah-tengah banyaknya pesaing baik dari perusahaan perbankan daerah maupun non daerah. Salah satu cara yang paling mendasar untuk dapat bertahan dari banyaknya pesaing yaitu dengan mengelola secara baik SDM yang ada di dalam perusahaan.

Pada praktiknya, Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang belum melakukan survei mengenai ada atau tidak peningkatan kinerja karyawan yang dihubungkan dengan pemberian pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan. Selain itu, pada perusahaan juga memiliki sedikit masalah dengan motivasi internal sehingga membuat kepuasan kerja karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi.

Berdasarkan uraian diatas terkait pelatihan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang.

KAJIAN PUSTAKA

Bernadin and Russel (1993) pelatihan didefinisikan sebagai setiap upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan saat ini dipegang atau salah satu yang berhubungan dengan itu. Sedangkan menurut Dessler (2009) Pelatihan didefinisikan sebagai upaya pembinaan keterampilan dasar yang diperlukan pegawai baru atau lama untuk melaksanakan pekerjaan. Kemudian menurut Bohlander (2004) pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Terdapat 4 tahap dalam penentuan program pelatihan yaitu, *assessment, design, implementation dan reaction*. Sebagai hasilnya, karyawan mungkin lebih efektif pada pekerjaaannya dan mungkin dapat melakukan pekerjaan lain di tingkat yang lebih tinggi.

Motivasi menurut teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow dalam Robbins (2008) terdapat lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis (*phisiological need*), rasa aman (*safety need*), sosial (*social need*), penghargaan (*esteem need*), dan aktualisasi diri (*need for self actualization*). Sedangkan menurut teori tiga kebutuhan McClelland dalam Robbins (2002) terdiri dari kebutuhan akan prestasi (nAch), kebutuhan akan kekuasaan (nPow) dan kebutuhan akan afiliasi (nAff). Selain itu motivasi menurut teori ERG dalam Robbins (2002) mengemukakan tiga kelompok kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existance*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*).

Kepuasan kerja menurut teori dua faktor Herzberg yaitu faktor kepuasan (prestasi (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (work it self), tanggung jawab (responsibility), dan kemajuan (advancement)). Lalu faktor yang kedua adalah faktor ketidakpuasan yang terdiri dari pengawasan, kebijakan perusahaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan. Kemudian kepuasan kerja menurut Luthans (2002) terdapat lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja yakni pekerjaan itu sendiri, upah, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Menurut Kreitner & Kinicki (2001) juga menyatakan terdapat lima model dominan kepuasan kerja yaitu pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), perbedaan (*discrepancy*), nilai pencapaian (*value attainment*), ekuitas (*equity*), dan komponen disposisional/genetik (*dispotisional/genetic components*).

Kinerja karyawan menurut Gomes (2003) terdapat kriteria-kriteria dalam mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku spesifik yakni *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative*, dan *personal qualities*. Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2002) terdapat lima elemen-elemen yang menjadi dimensi untuk mengukur kinerja karyawan. Lima elemen-elemen tersebut adalah kuantitas *output*, kualitas *output*, ketepatan, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kemampuan bekerjasama. Kemudian kinerja karyawan menurut Grensing-Pohal (2006) terdapat dua cara untuk menilai kinerja karyawan yaitu dengan melihat keterampilan teknis dan kemampuan interpersonal.

Hasil penelitian milik Choo and Bowley (2007) menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Supatmi dkk (2013) juga memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Zumrah dan Boyle (2015), hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Endo dan Thomas (2010) ini menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian milik Muslih dkk (2012) juga menyatakan bahwa variabel motivasi (ekstrinsik dan intrinsik) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian milik Sugama (2017) memperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian milik Brown and Latham (2006) bahwa orang yang telah melakukan pelatihan di VSG secara signifikan memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada yang tidak ikut pelatihan di VSG. Sedangkan hasil penelitian milik Aruan (2013) menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Kemudian penelitian Kumartinah dan Sukoco (2010) memperoleh hasil yaitu pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian milik Kusuma dkk (2015) juga memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian milik Agusta dan Susanto (2013) ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian milik Murty dan Hudiwinarsih (2012) juga menunjukkan hasil yaitu motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) memperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Harahap dan Hidayat (2015) menyatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian milik Supriyanto dan Troena (2012) memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian Indrawati (2013) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian milik Suryana dkk (2010) memperoleh hasil yang sama yaitu kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Supatmi dkk (2013) menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian Zumrah dan Boyle (2015) juga mendukung bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) menemukan hasil bahwa motivasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Endo dan Thomas (2010) juga menguatkan hasil penelitiannya yang menghasilkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja.

Aruan (2013) dengan hasil bahwa pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kunartinah dan Sukoco (2010) menghasilkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu pada penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) menemukan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian milik Agusta dan Susanto (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian milik Kusuma dkk (2015) juga memperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian milik Supatmi dkk (2013) dalam penelitian tersebut peneliti mendapatkan hasil bahwa adanya pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian Kunartinah dan Sukoco (2010) menemukan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian Supriyanto dkk (2012) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Aruan (2013) juga mendukung bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Suryana dkk (2010) dan menemukan hasil bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Muslih dkk (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Lalu penelitian milik Murty dan Hudiwinarsih (2012) juga menemukan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Supriyanto dkk (2012) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan penelitian milik Suwati dkk (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hipotesis

H_1 : Pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

H_2 : Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

H_3 : Pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H_4 : Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H_5 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H_6 : Pelatihan dan Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

H_7 : Pelatihan dan Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H_8 : Pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H_9 : Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel dari penelitian ini diambil dari seluruh karyawan tetap yang bekerja pada Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang yang berjumlah 85. Dalam mengumpulkan data, digunakan kuesioner dengan skala pengkuran Likert. Interval dalam Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan interval 1 sampai 6. Dari jumlah 85 kuesioner yang telah dibagikan, hanya 62 kuesioner yang layak untuk diolah karena telah terisi lengkap.

Pengukuran

Penelitian ini menggunakan pelatihan dan motivasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Variabel pelatihan (X_1) dalam penelitian diukur dengan 27 pertanyaan yang berasal dari indikator Bohlander (2004):

1. *Assessment.*
   a. Analisis organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan harus ditempatkan.
   b. Analisis tugas untuk menentukan apa isi dari program pelatihan sesuai dengan tugas dalam pekerjaan.
   c. Analisis orang untuk menentukan individu-individu yang membutuhkan pelatihan.

2. *Design*
    a. Tujuan instruksional atau hasil yang diinginkan dari program pelatihan.
    b. Kesiapan peserta pelatihan dan motiasi.
    c. Prinsip-prinsip pembelajaran/*principal learning*.
    d. Karakteristik instruktur.
3. *Implementation*
    a. *On the job training*
    b. *Apprenticeship training*
    c. *Cooperative training*
    d. *Classroom instruction*
    e. *Programmed instruction*
    f. *Audiovisual methods*
    g. *Computer-based training and E-learning*
    h. *Simulation methods*
    i. *On the job experience*
    j. Seminar dan konferensi
    k. Studi kasus
    l. *Management games*
    m. *Role playing*
    n. *Behavior modeling*
4. *Evaluation*
    a. Reaksi
    b. Pembelajaran/learning
    c. Perilaku
    d. Hasil

Variabel motivasi (X_2) dalam penelitian ini diukur dengan 3 pertanyaan yang berasal dari indikator McClelland (dalam Robbins, 2002):

1. Kebutuhan akan afiliasi
    a. Karyawan mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerjanya.
    b. Karyawan mempunyai sikap sosial yang tinggi dalam pergaulan.

c. Karyawan mempunyai hubungan persahabatan yang baik dengan lingkungannya.

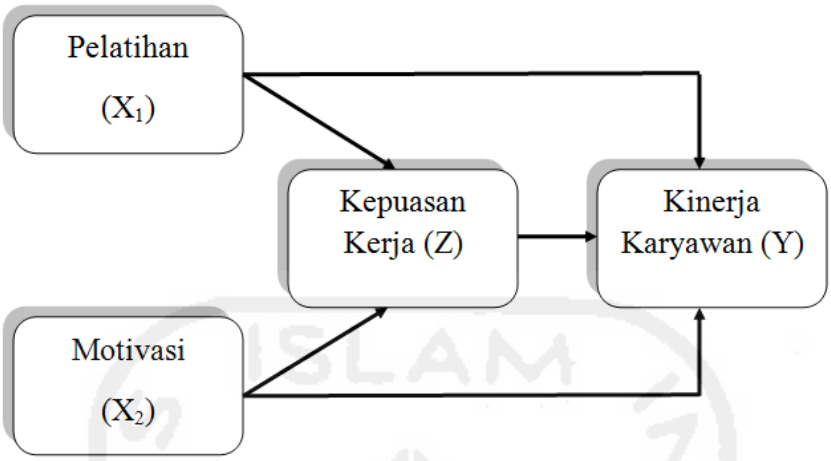
Variabel kepuasan kerja (Z) dala penelitian ini diukur dengan 19 pertanyaan yang berasal dari indikator Luthans (2004):

1. Pekerjaan itu sendiri
   a. Pekerjaan dengan tugas yang menarik.
   b. Kesempatan untuk belajar.
   c. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab
2. Upah
   a. Upah dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
   b. Tunjangan yang diberikan cukup.
   c. Pemberian gaji sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.
   d. Sistem pembayaran yang baik dan tepat waktu
3. Kesempatan Promosi
   a. Kesempatan mendapatkan pendidikan yang tinggi.
   b. Kesempatan mendapatkan posisi yang lebih tinggi.
   c. Mempertahankan posisi karyawan di perusahaan.
   d. Kesempatan memperoleh penghargaan.
4. Pengawasan
   a. Pemberikan kritik yang membangun dari atasan.
   b. Memperhatikan kondisi karyawan dengan baik.
   c. Atasan memberikan kepercayaan dalam bekerja.
   d. Pemberian perhatian berupa saran kepada karyawan.
5. Rekan Kerja
   a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan.
   b. Rekan kerja membantu memberikan solusi pekerjaan.
   c. Rekan kerja dapat bekerjasama dengan baik.
   d. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dengan cara kekeluargaan.

Variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini diukur dengan 15 pertanyaan yang berasal dari indikator Mathis & Jackson (2002):

1. Kuantitas *output*:
   a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
   b. Menetapkan target pekerjaan.
   c. Bekerja sesuai dengan prosedur.
2. Kualitas *output*
   a. Ketelitian dalam pengerjaan.
   b. Disiplin kerja.
   c. Ketaatan dalam prosedur kerja.
   d. Dedikasi dalam bekerja.
   e. Mengikuti aturan-aturan .
3. Ketepatan
   a. Bekerja secara konsisten.
   b. Handal dalam memberikan layanan.
   c. Bekerja dengan benar dan akurat.
4. Kehadiran
   a. Datang ke kantor tepat waktu.
   b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
5. Kemampuan bekerjasama
   a. Dapat bekerjasama dengan semua orang.
   b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

KERANGKA PENELITIAN



HASIL PENELITIAN

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,18000688
Most Extreme Differences	Absolute	,147
	Positive	,147
	Negative	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,158
Asymp. Sig. (2-tailed)		,137

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,137 (0,137 > 0,05). Berdasarkan kriteria pengujian normalitas *one sampel kolmogrov smirnov test* maka dapat disimpulkan data pada penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

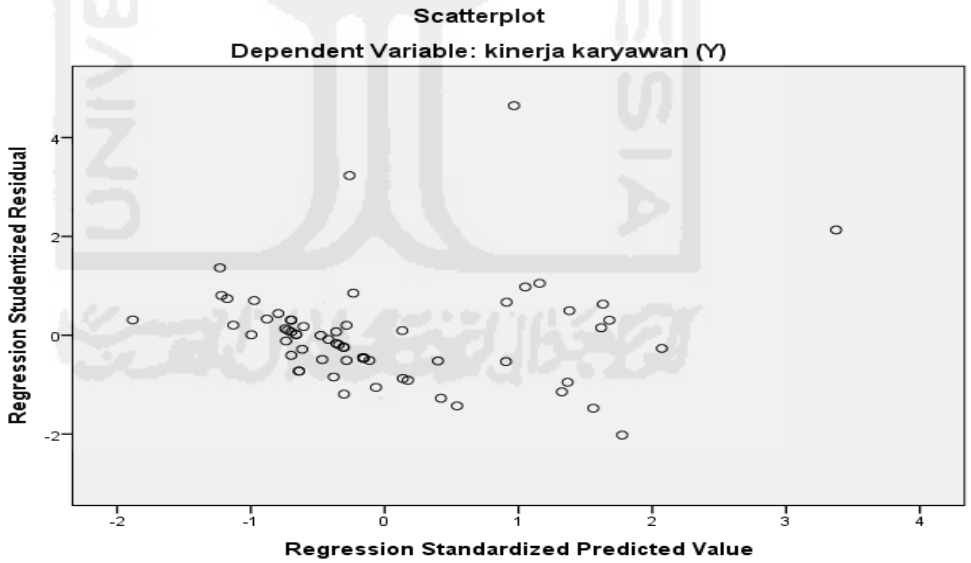
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,268	5,902		1,062	,293		
	T.X1	,114	,064	,179	1,767	,082	,560	1,787
	T.X2	1,756	,439	,442	4,004	,000	,472	2,120
	T.Z	,272	,116	,309	2,344	,023	,332	3,014

a. Dependent Variable: T.Y

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai tolerance lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 yang berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan uji multikolinearitas terpenuhi.

3. Uji Heterokedastisitas



Pada gambar diatas menunjukkan bahwa titik-titik tersebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji heteroskedastisitas terpenuhi.

Uji Statistik

Model pertama menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kepuasan kerja secara parsial maupun simultan dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,144	6,308		2,401	,020
	pelatihan (X1)	,303	,060	,421	5,020	,000
	motivasi (X2)	2,414	,378	,537	6,394	,000

a. Dependent Variable: kepuasan kerja (Z)

Sehingga hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 15{,}144 + 0{,}303X_1 + 2{,}414X_2$$

Model kedua menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,394	5,844		1,779	,080
	pelatihan (X1)	,197	,056	,309	3,511	,001
	motivasi (X2)	2,414	,350	,608	6,903	,000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan (Y)

Sehingga hasil regresi untuk model kedua dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10{,}394 + 0{,}197X_1 + 2{,}414\ X_2$$

Model ketiga menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,323	6,038		1,709	,093
	kepuasan kerja (Z)	,660	,076	,748	8,742	,000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan (Y)

Sehingga hasil regresi untuk model ketiga dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10,323 + 0,660\ Z$$

Analisis Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Pelatihan(X_1)→ Kepuasan Kerja (Z)	0,421	-	0,421
Motivasi(X_2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,537	-	0,537
Pelatihan(X_1) →Kinerja Karyawan (Y)	0,309	-	0,309
Motivasi (X_2) →Kinerja Karyawan (Y)	0,608	-	0,608
Kepuasan kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,748	-	0,748
Pelatihan (X_1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,421	0,314908	0,735908
Motivasi (X_2)→ Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,537	0,401676	0,938676

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Pelatihan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi 0,000 < 0,05. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan lebih mudah untuk mengerjakan pekerjaannya dan merasa puas dari hasil kerjanya dan begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian ini dapat dikaitkan dengan teori yang dikemukakan Bohlander (2004) bahwa pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

Hasil ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Zumrah dan Boyle (2015) yang memperoleh hasil yang signifikan variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja. Lalu penelitian lain oleh Choo and Bowley (2007) juga memperoleh hasil bahwa pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian Supatmi dkk (2013) didapatkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi 0,000 < 0,05. Semakin baik pengaruh motivasi karyawan, maka akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Hasil ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Endo dan Thomas (2010) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lalu penelitian milik Muslih dkk (2012) yang juga menemukan hasil motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperkuat lagi dengan hasil penelitian Sugama (2017) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi 0,001 < 0,050.

Hasil ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Brown and Latham (2006) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatian terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian milik Aruan (2013) yang melakukan penelitian di Surabaya memperoleh hasil adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain milik Kumartinah dan Sukoco (2010) juga mendapatkan hasil bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi 0,000 < 0,05. Semakin besarnya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Hasil ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Muslih dkk (2012) bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian milik Murty dan Hudiwinarsih (2012) juga memperoleh hasil bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain milik Sugama (2017) juga mendapatkan hasil motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi 0,000 < 0,05. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin baik pula kinerjanya.

Hasil ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Supriyanto dan Troena (2012) yang melakukan penelitian di Bank Syari'ah di Kota Malang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Indrawati (2013) juga memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu lebih diperkuat lagi dengan hasil penelitian milik Suryana dkk (2010) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan melihat hasil uji F melalui tabel anova yang menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 < 0,05.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Zumrah dan Bowley (2015) bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan dan motivasi mempunyai keterkaitan satu sama lain. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Supatmi, dkk (2013) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Endo dan Thomas (2010), yang menemukan

hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

7. Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan melihat hasil uji F melalui tabel anova yang menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0,000 < 0,05.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Aruan (2013), yang menemukan adanya pengaruh variabel pelatihan dan motivasi secara simultan terhadap variabel kinerja. Selain itu penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian milik Agusta dan Susanto (2013) dengan hasil bahwa pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian milik Kusuma dkk (2015) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Kunartinah dan Sukoco (2010), yang menemukan hasil bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang memperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (0,421 > 0,314908). Sehingga hipotesis kedelapan ini **tidak terbukti**. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu milik Supatmi dkk (2013). Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi tidak melalui kepuasan kerja. Kemudian diperkuat dengan penelitian Mutmainah (2013) yang menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian milik Sa'idah, dkk (2016) juga menemukan hasil bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi tidak berpengaruh langsung apabila melalui kepuasan kerja. Hal tersebut terjadi karena nilai pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

9. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (0,721 > 0,411), sehingga hipotesis kesembilan ini **tidak terbukti**. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian milik Harahap dan Hidayat (2015) juga memperoleh hasil yang sama bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan antara motivasi terhadap kinerja. Hal tersebut dikarenakan nilai t hitung lebih kecil dibandingkan t tabel.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja secara parsial.
2. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja secara parsial.
3. Pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.
4. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.
6. Pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan.
7. Pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.
8. Pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9. Pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang.

1. Pihak Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang hendaknya meningkatkan kembali pelatihan. Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang perlu lebih serius lagi untuk menelusuri apa yang sebenarnya menjadi kebutuhan karyawan dalam pekerjaannya sebelum diadakannya pelatihan.
2. Pihak Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang hendaknya meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi tersebut yang seharusnya bisa mendorong karyawan untuk menguatkan karakternya untuk mendapatkan wewenang dari perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara pemberian kesempatan promosi yang sama atau secara merata.
3. Pihak Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang hendaknya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Adapun yang perlu diperbaiki mengenai penempatan yang lebih tinggi dalam perusahaan. Hal ini perlu diluruskan dan diperbaiki lagi agar semua karyawan merasa adil karena mempunyai hak yang sama yaitu mendapatkan penempatan posisi yang tinggi.
4. Pihak Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang perlu melakukan perbaikan. Perlu adanya kesesuaian terkait jumlah pekerjaan dengan standar perusahaan sehingga karyawan dapat lebih produktif dalam bekerja.
5. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya supaya dapat menggali lebih dalam lagi informasi mengenai perusahaan yang akan diteliti. Bagi peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk dapat menambahkan sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

Agusta, L; E. M. Susanto (2013), Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. AGORA, 1 (3).

Alwi, Syafaruddin. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keuanggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

Amstrong, Michael. 1990. Seri Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Aruan, D. A (2013), Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen, 1 (2).

Bernadin, John H. & Russel Joyce E. A. 1998. *Human Resource Management: An Experiental Approach, 2nd edition*. Singapore: The McGraw-Hill Companies, inc.

Bittel, L., Newstrom, J. W., Newstrom, J. 1994. *What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management*. New York: McGraw-Hill, inc.

Bohlander, George & Scott Snell. 2013. *Principles of Human Resource Management, 16th edition*. United States: South-Western Cengange Learning.

Brown, T. C; G. P. Latham (2006), *The Effect of Training in Verbal Self-Guidance on Performance Effectiveness in a MBA Program. Journal of Behavioural Science*, 38 (1).

Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.

Cash, W. H. and F. E. Fischer. 1987. *Human Resources Planning*. Singapore: Fong and Sons Printers Pte Ltd.

Choo, S; C. Bowley (2007*), Using Training and Development to Affect Job Satisfaction Within Franchising*. Emerald, 14 (2).

Dessler, Gary. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10 (1). Jakarta: PT. Indeks.

Djamaludin, Musa (2009), Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja Dan Karakteristik Individual, Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, 5 (2).

George, J. M. & Jones, G. R. 2005. *Understanding And Managing Organizational Behavior, 4th edition*. New Jersey: Upper Saddle River.

Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 21. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, James L. 2009. Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.

Gomes, Fautino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: CV AND OFFSET.

Grensing, Lin-Pophal. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Usaha Kecil Dan Menengah. Jakarta: PT. INA PUBLIKATAMA.

Handoko, Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, edisi keuda. Yogyakarta: Deepublish.

Harahap, V. A; W. Hidayat (2015), Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang). Jurnal Administrasi Bisnis.

Indrawati, A. D (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. Jurnal Manajemen, Srategi Bisnis, dan Kewirausahaan, 7 (2).

Kartika, E. W; Kaihatu, T. S (2010), Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12 (1): hal. 100-112.

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior – 5th edition*. New York: McGraw-Hill.

Kunartinah; S. Fajar (2010), Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi. Jurnal Bisnis dan Ekonomi, hal. 74-84.

Kuncoro, Mudrajad. 2001. Metode Kuantitatif; Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Kusuma, G. C; M. A. Musadieq; G. E. Nurtjahjono (2015), Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, 21 (1).

Luthans, Fred. 2004. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia – Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.

−−. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, Wayne. 2010. Human *Resource Management: Eleventh Edition*. New Jersey: Pearson Education. Inc.

Murty, W. A; G. Hudiwinarsih (2012), Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntasi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2 (2): hal. 215-228.

Muslih, B; Troena, E. A; Rohman, F (2012), Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10 (4).

Mutmainah, H (2013), Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. GRADUASI, (29).

Noe, Raymond A. 2013. *Employee Training and Development, sixth edition*. Singapore: McGraw-Hill.

Noe, Raymond A, John R, Hollenbeck, Barry G. & Patrick M.W. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.

Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

−−. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2002. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, edisi kelima. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P., D. A. Decenzo. 2001. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 3rd edition*. USA: Pretince Hall.

−−. 1996. *Human Resource Management: Wiley Series in Management, 5th edition*. USA: J. Wiley.

Sa'idah, N; Wahono, P; Puspaningtyas, Z (2016), Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Inspektorat Kabupaten Situbondo.

Sugama, I D. G. Y (2017), Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi Bali. Jurnal Ekonomi & Bisnis, 4 (1): hal. 11-26.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.

Supatmi, M. E; Nimran, U; Utami, H. N (2013), Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. Jurnal Profit, 7 (1).

Supriyanto, A. S; E. A. Troena (2012), Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). Jurnal Aplikasi Manajemen 10 (4).

Suryana, N; S. Haerani; M. I. Taba (2010), Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Di Divisi Tambang PT. Inco Sorowako).

Timpe, D. 2002. *Leadership*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Werther, William B. & Jr. Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management, 5th edition*. New York: McGraw-Hill.

Zainal, Veithzal Rivai., Yuswar Zainul Basri., Itjang D. Gunawan., Gatot Mardiwasisto. 2015. Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan dan Organisasi (Cara Tepat dan Mudah Menilai Kinerja): Dari Teori ke Praktik. Yogyakarta: BPFE.

Zumrah, A. R; S. Boyle (2015), *The Effects of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction on Transfer of Training*. Emerald, 44 (2).