

**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN KEPUASAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK PASAR
KULONPROGO**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Anandyatama Ryan Gustantya
Nomor Mahasiswa : 14311204
Prodi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN KEPUASAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK PASAR
KULONPROGO**

SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Nama : Anandyatama Ryan Gustantya
Nomor Mahasiswa : 14311204
Jurusan : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Anandyatama Ryan Gustantya, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pasar Kulonprogo adalah hasil tulisan saya sendiri. 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.

ogyakarta, 6 Juni 2018
Anandyatama Ryan Gustantya

**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN KEPUASAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK PASAR KULON
PROGO**

Nama : Anandyatama Ryan Gustantya
Nomor Mahasiswa : 14311204
Jurusan : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 6 Juni 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Andriyastuti Suratman, SE., MM.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN KEPUASAN KARYAWAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK PASAR KULON PROGO

Disusun Oleh : ANANDYATAMA RYAN GUSTANTYA

Nomor Mahasiswa : 14311204

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari Selasa, tanggal: 10 Juli 2018

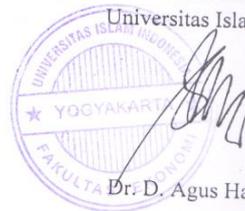
Penguji/ Pembimbing Skripsi : Andriyastuti Suratman, SE., MM.

Penguji : Faresthi Nurdiana D., SE., MM



Two handwritten signatures are present on the right side of the page, each positioned above a horizontal dotted line. The top signature is more complex and cursive, while the bottom one is simpler and more stylized.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk :

Allah Subbanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Mama Rita Purwanti Erni Widiyati dan Papa Arif Anung Gustantya

MOTTO

"Boleh jadi kamu membenci sesuatu namun ia amat baik bagimu dan boleh jadi engkau mencintai sesuatu namun ia amat buruk bagimu, Allah Maha Mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui."

QS. Al-Baqarah : 216

"Barang siapa yang bersungguh sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri"

QS. Al-Ankabut : 6

"Waktu bagaikan pedang. Jika engkau tidak memanfaatkannya dengan baik (untuk memotong), maka ia akan memanfaatkanmu (dipotong)."

HR. Muslim

"Orang-orang hebat di bidang apapun bukan baru bekerja karena mereka terinspirasi, namun mereka menjadi terinspirasi karena mereka lebih suka bekerja. Mereka tidak menyia-nyiaikan waktu untuk menunggu inspirasi."

Ernest Newman

"Kita berdoa kalau kesusahan dan membutuhkan sesuatu, mestinya kita juga berdoa dalam kegembiraan besar dan saat rezeki melimpah."

Kahlil Gibran

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang terdapat dalam perusahaan. Terdapat beberapa indikator yang dapat berpengaruh terhadap sumber daya manusia yaitu pelatihan, pengembangan, kinerja, dan kepuasan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis pengaruh pengembangan terhadap kinerja pada karyawan, untuk menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan, dan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pada karyawan di Bank Pasar Kulonprogo. Sampel yang diambil berjumlah 70 orang. Metode dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dan instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dianalisis dengan SPSS 22. Hasil dari penelitian menghasilkan: (1) Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value kurang dari 0.05, 0.004), (2) Pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value lebih dari 0.05, 0.473), (3) Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value kurang dari 0.05, 0.00), (4) Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai sig. kurang dari 0.05 pada tes Anova, 0.00).

Kata kunci: Pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, kinerja karyawan, kepuasan karyawan.

ABSTRACT

Human resources is one of the important aspects of the company. There are several indicators that can affect the human resources of training, development, performance, and satisfaction. The purpose of this study is to analyze the effect of training on employee performance, to analyze the effect of development on employee performance, to analyze the effect of employee satisfaction on employee performance, and to analyze the effect of training and development on employee performance at Pasar Kulonprogo Bank. The samples taken amounted to 70 people. Methods in this study are quantitative and the instruments used in this study are questionnaires analyzed with SPSS 22. The results of the study resulted: (1) Training has a significant effect on employee performance (p-value less than 0.05, 0.004), (2) Development has an insignificant effect on employee performance (p-value greater than 0.05, 0.473), (3) Employee Satisfaction has a significant influence on employee performance (p-value less than 0.05, 0.00), (4) Training and development has a significant effect on employee performance (less than 0.05 sig value on Anova test, 0.00).

Keyword: *Employee training, employee development, employee performance, employee satisfaction*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kepuasan karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pasar Kulon Progo”. Dalam penyelesaian tugas ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini memperoleh banyak dukungan, dorongan, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan rahim, atas pertolongan dan kesehatan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Papa, Mama, Nenek dan Adik tersayang yang selalu mendoakan, mendidik dan mendukung apapun aktivitas dan keputusan penulis, serta mengajarkan segala bentuk kebaikan dan pengalaman hidup.
3. Rector Universitas Islam Indonesia Bapak Fathul Wahid S.T., M.Sc., Ph.D.
4. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito, M.Si.
5. Bapak Sutrisno, Drs., MM selaku kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Andriyastuti Suratman, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang telah sabar dan tak pernah bosan dalam memberikan bimbingan kepada penulis,

semoga kebaikan beliau dibalas dengan kebaikan yang berlipat ganda oleh Allah, Amiiien.

7. Mbak Tri Kusumaningrum, S.E selaku asisten dosen pada saat mata kuliah Metodologi Penelitian kelas C yang telah sabar mendidik dan memberikan bimbingan kepada penulis sejak mengikuti proses pembelajaran sampai pada penyelesaian tugas akhir dalam mengolah data.
8. Terimakasih untuk Direktur Bank Pasar Kulon Progo, serta seluruh pihak dari Bank Pasar Kulon Progo yang telah memberikan banyak bantuan dalam riset ini.
9. Terima kasih kepada sahabat-sahabat Genk yaitu Beda, Okto, David, Bayu, Dudun, Nanda, Cucu, Aldi, Dika, Wahyu, Ricky, Andre, dll yang telah mendukung dan membantu pada saat penyelesaian tugas akhir.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan yaitu kepada Hany, Laksmitha, Ridho, Husen, Satria, Latif, Khoirunnisa yang telah menjadi teman diskusi dan berjuang bersama dari semester 1. Terima kasih atas kerja sama dan bantuannya selama ini.
11. Terima kasih kepada sahabat-sahabat Claudia, Tyas, Mufi, dan Ici yang telah menjadi penyemangat dan teman sepercurahan selama masa perkuliahan.
12. Terima kasih kepada sahabat-sahabat Posko SP yaitu Ichol, Uud, Langlang, Herdiansyah, Aref, Adit, Harun, Arda, Edri, Wildan, Sansan, Rama, Firdan, Fichrie, dan Abdul.
13. Keluarga besar kepanitiaan makrab Empire 2015 khususnya divisi Humstrans yang telah memberikan pengalaman pertama yang berharga dalam kepanitiaan.

14. Keluarga besar kepanitiaan Manifest 2016 & Manifest 2017 khususnya divisi Humstrans & Creative yang telah memberikan pengalaman dan pelajaran yang berharga serta menambah pertemanan selama perkuliahan.
15. Semua pihak yang belum disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan semangat dalam proses penyelesaian tugas akhir (skripsi) ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik, dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga karya tulis ilmiah ini dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis dan tentunya bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 2018

Penulis

Daftar Isi

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
Abstraksi	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori.....	22
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.2.2 Pelatihan Karyawan	26
2.2.3 Pengembangan Karyawan	32
2.2.4 Kepuasan Karyawan	36

2.2.5 Kinerja Karyawan	40
2.3 Hubungan Antar Variabel	43
2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	43
2.3.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan	44
2.3.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	45
2.3.4 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja	45
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	46
2.5 Hipotesis Penelitian	47
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Pendekatan Penelitian	48
3.2 Lokasi Penelitian.....	48
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	50
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penilaian Variabel	51
3.4.1 Pelatihan	51
3.4.2 Pengembangan	53
3.4.3 Kepuasan Karyawan	54
3.4.4 Kinerja Karyawan	56
3.5 Populasi dan Sampling.....	58
3.6 Jenis Data	59
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.8 Teknik Analisis Data.....	60
3.8.1 Uji Validitas dan Realibilitas	60
3.9 Teknik atau Alat Analisis Data	62
3.9.1 Analisis Deskriptif	62

3.9.2 Uji Asumsi	63
3.9.3 Uji Hipotesis.....	66
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Analisis Deskriptif	69
4.1.1 Karakteristik Responden Penelitian	69
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	72
4.2 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian	78
4.2.1 Hasil Uji Validitas	78
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas	83
4.3 Analisis Kuantitatif	83
4.3.1 Uji Asumsi Klasik	83
4.3.2 R ² (Koefisien Determinasi)	87
4.3.3 Analisis Regresi	88
4.3.4 Uji Hipotesis.....	90
4.4 Pembahasan.....	94
4.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	95
4.4.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan	96
4.4.3 Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan.....	96
4.4.4 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	104

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	17
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	68
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Usia	69
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Martial Status	70
Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan	70
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan Karyawan	72
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karyawan	73
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Karyawan	74
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.10 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian	76
Tabel 4.11 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	77
Tabel 4.12 Hasil Analisis Uji Validitas Pelatihan Karyawan	77
Tabel 4.13 Hasil Analisis Uji Validitas Pengembangan Karyawan	79
Tabel 4.14 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Karyawan	80
Tabel 4.15 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan	81
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Reliabilitas	82
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas	85
Tabel 4.18 Hasil R^2 (Koefisien Determinasi)	86
Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi	87
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis	89
Tabel 4.21 Hasil Uji F	92
Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	93

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	43
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	49
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	83
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	86

Daftar Lampiran

1. Kuesioner Penelitian	105
2. Hasil Tabulasi Data	112
3. Hasil Uji Validitas	121
4. Hasil Uji Reliabilitas	129
5. Hasil Uji Asumsi Klasik	131
6. Hasil Analisis Kuantitatif	133
7. Dokumentasi Penelitian	134
8. Biodata Peneliti	136
9. Surat Keterangan Penelitian	137

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti memiliki target dan tujuan yang ingin dicapai pada setiap periode tertentu. Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan, setiap perusahaan harus memiliki sumber daya yang memadai, termasuk yang paling penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting perusahaan, karena merupakan aset penting bagi perusahaan maka kinerja dari sumber daya manusia harus ditingkatkan agar dapat menyebabkan perusahaan tersebut berkembang. Kinerja merupakan sebuah 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 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* (Alwi, 2001).

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau suatu pekerjaan yang

ada kaitannya dengan pekerjaan supaya efektif. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (Handoko, 2001). Pelatihan memiliki peran penting dalam menentukan efektifitas, efisiensi perusahaan serta kinerja karyawan. Simamora (2004) mengemukakan manfaat pelatihan, yaitu : 1) menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas 2) mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima 3) membantu dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi karyawan 4) memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

Karyawan yang telah diterima kemudian ditempatkan memerlukan program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan ditujukan baik kepada karyawan baru maupun lama agar karyawan dapat mengikuti tuntutan organisasi dan berperan serta dalam organisasi secara nyata sehingga karyawan mampu menyelesaikan kinerja terbaik bagi organisasinya. Simamora (2004) mendefinisikan pengembangan karyawan sebagai aktivitas pengembangan karir karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan. Pengembangan karyawan dalam pelaksanaannya seringkali dilakukan untuk membantu karyawan memasuki dunia kerja yang kompetitif yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya. Program pengembangan karyawan akan membuat karyawan semakin produktif sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan mempertimbangkan

untuk melakukan pengembangan karir karyawan, menurut Nawawi (2001) pengembangan karyawan memiliki alternatif yaitu 1) organisasi mempertahankan pada jabatan semula dalam jangka waktu tertentu 2) organisasi perlu memindahkan pekerja pada jabatan atau posisi lain secara horizontal 3) organisasi perlu mempromosikan pekerja secara vertikal.

Kebutuhan tenaga-tenaga terampil didalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan global yang tidak dapat di tunda lagi. Di masa yang seperti ini justru kita di tuntutan 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 karyawan yaitu kepuasan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom (1985) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang

menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Untuk mencapai tujuan dari perusahaan tentunya terdapat berbagai macam masalah dan hambatan yang akan dihadapi. Untuk menyelesaikan masalah dan hambatan yang akan dihadapi oleh perusahaan, perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menanganinya. Oleh karena itu perlu adanya program pelatihan untuk memberikan bekal kepada para karyawan agar dapat menjalani pekerjaan dengan maksimal, dan memberikan program pengembangan untuk menyiapkan karyawan agar bisa menghadapi permasalahan-permasalahan yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan sumber daya manusia dan metode pengembangan sumber daya manusia serta kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Adapun judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pasar Kulon Progo”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh signifikan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi :

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran, dan alternatif solusi untuk memecahkan masalah di dalam organisasi atau perusahaan dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat ditimbulkan dari pelatihan dan pengembangan bagi kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori sumber daya manusia (SDM) secara langsung dalam praktik di lapangan. Selain itu untuk mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

3. Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan oleh Anitha, dkk pada tahun 2016 dengan judul “*A Study on The Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, yang kedua adalah untuk mempelajari faktor-faktor yang menentukan produktivitas karyawan melalui pelatihan, dan yang terakhir adalah untuk mempelajari efek dari praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) lainnya pada kinerja karyawan. Variabel independennya adalah pelatihan karyawan serta variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis uji T-Test dan Chi Square. Sampel diambil dari 75 responden dari 10 perusahaan Swasta Hidup & sektor asuransi non-jiwa di kabupaten Coimbatore. Hasil dari data analisis ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif meningkatkan kinerja karyawan. Efektivitas pelatihan harus ditingkatkan melalui penjadwalan berkala tepat dari pelatihan, pemilihan pelatih berkualitas, menerapkan metode pelatihan yang terbaik dll.

Penelitian ini dilakukan oleh Kaur pada tahun 2016 dengan judul “*Impact of Training and Development Programmes on The Productivity of Employees in The Banks*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai dampak dari program pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan dan pada produktivitas bank. Variabel independennya adalah pelatihan dan pengembangan karyawan serta variabel

dependennya adalah kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner terstruktur. Sampel diambil dari 400 responden dari bank sektor publik dan bank swasta. Hasil dari data analisis ini menunjukkan bahwa produktivitas di sektor perbankan secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh berbagai aspek program pelatihan dan pengembangan.

Penelitian ini dilakukan oleh Ugbomhe, dkk pada tahun 2016 dengan judul *“Impact of Training and Development on Employee Performance in Selected Banks in Edo North Senatorial District, Nigeria”*. Tujuan penelitian adalah untuk menilai sejauh mana pelatihan dan pengembangan staf perbankan yang tepat dapat menghasilkan kinerja yang efisien dari fungsi pekerjaan mereka, yang kedua untuk mengetahui apakah pelatihan / pengembangan disesuaikan terhadap kebutuhan kerja dapat memotivasi staf untuk kinerja yang lebih tinggi di bank, dan yang terakhir untuk mengetahui hubungan antara pelatihan / pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi di bank. Variabel independennya adalah pengembangan dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode survey dan kuesioner. Sampel yang digunakan diambil dari 30 responden yang diambil dari 5 bank di edo distrik senator utara Nigeria. Hasil dari data analisis ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pelatihan / pengembangan yang tepat staf perbankan dan kinerja yang efisien dari fungsi mereka. Persamaan penelitian ini dengan rencana penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan metode kuantitatif, variabel independennya adalah pelatihan dan pengembangan serta kinerja karyawan menjadi variabel

dependennya. Sektor yang diteliti juga mengalami persamaan pada sektor bank. Perbedaannya adalah pada tambahan variabel dependennya yaitu kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan oleh Falola, dkk pada tahun 2014 dengan judul *“Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organisation Competitiveness in The Nigerian Banking Industry”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi dalam industri perbankan Nigeria. Variabel independen yang digunakan adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Sedangkan kinerja karyawan menjadi variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan alat analisis kuesioner dengan analisis deskriptif dan skala Likert. Sampel yang digunakan yaitu instrumen 16 barang dan 250 eksemplar. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas organisasi, yang berarti upaya yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa keterampilan dan pengetahuan karyawan sepenuhnya kurang dimanfaatkan melalui desain pelatihan yang memadai dan pelaksanaan tepat waktu.

Penelitian ini dilakukan oleh Asad, dkk pada tahun 2015 dengan judul *“Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang dampak pelatihan pada kinerja, yang kedua untuk menyadari sejauh mana pentingnya pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan yang terakhir untuk mengetahui sejauh mana dampak pelatihan pada pencapaian tujuan perusahaan. Variabel independen yang digunakan adalah pelatihan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif dengan analisis metode kuesioner dengan alpha cronbach. Sampel yang digunakan adalah 60 karyawan yang bekerja di Agility. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajer memberikan bantuan yang diperlukan oleh karyawan mereka untuk menerapkan apa yang telah dilatih, dan ini menunjukkan bahwa menerapkan pelatihan sensitif dan merupakan tahap yang sangat penting karena membutuhkan lingkungan kerja yang tepat yang harus menjembatani antara kesenjangan kinerja dan mengubah perilaku individu, di mana sulit untuk mengatasi tahap efisien ini kecuali karyawan belum pemberdayaan penuh untuk menerapkan keterampilan baru belajar. Persamaan penelitian ini dengan rencana penelitian yang akan dilakukan adalah dengan metode kuantitatif, variabel independennya adalah pelatihan kerja. Kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Perbedaannya yaitu akan ada tambahan pada variabel independennya yaitu pengembangan kerja.

Penelitian ini dilakukan oleh Mansoor, dkk pada tahun 2015 dengan judul *“Impact of Training and Development on Organization Performance with Mediating Role of Intention to Quit as Human Resource Quality Cost”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak pelatihan dan perkembangan pada kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan adalah pelatihan dan pengembangan kerja. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Alat analisis yang digunakan yaitu kuesioner dengan random sampling. Sampel diambil dari empat provinsi dari Lahore, Faisalabad, Sialkot dan Lahore. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat mempengaruhi kualitas dari sumber daya manusia pada organisasi.

Penelitian ini dilakukan oleh Azic pada tahun 2017 dengan judul *“The Impact of Hotel Employee Satisfaction on Hospitality Performance”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan keramah tamahan karyawan dalam rangka memahami perilaku positif dalam organisasi. Variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang diterapkan pada sampel dari 266 kuesioner yang diisi oleh peserta program pelatihan yang diselenggarakan oleh Asosiasi Pengusaha di Perhotelan Kroasia (AECH). Pertama, Exploratory Factor Analysis mengambil empat faktor yang mewakili empat variabel laten utama. Hasil dari PUS juga diuji dengan menggunakan Confirmatory Factory Analysis. CFA menentukan seberapa baik variabel pengukuran mewakili konsep tertentu. Selanjutnya, pemodelan persamaan struktural (SEM) diterapkan untuk menguji hubungan struktural antara konsep dan untuk menentukan konsep mana yang saling terkait untuk membantu memahami sifat dari koneksi tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya kepuasan terhadap hubungan manajemen dan hubungan rekan kerja dan pengaruh bersama mereka terhadap kepuasan kerja dan perhotelan secara keseluruhan (perilaku positif di dalam organisasi).

Penelitian ini dilakukan oleh Mafini, dkk pada tahun 2013 dengan judul *“The Relationship Between Employee Satisfaction and Organisational Performance: Evidence from a South African Government Department”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada organisasi sektor publik. Variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel

dependennya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner survei tiga bagian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel 272 anggota sebuah departemen pemerintah Afrika Selatan yang mudah direkrut. Uji korelasi Pearson serta analisis regresi digunakan untuk menguji adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasional. Teknik penilaian skor rata-rata digunakan untuk membandingkan pengaruh faktor kepuasan karyawan terhadap kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi positif diamati antara kinerja organisasi dan kelima faktor kepuasan kerja, yaitu kondisi kerja, kemampuan pemanfaatan, kreativitas, kerja tim dan otonomi. Diantara lima faktor tersebut, kerja tim memiliki dampak terbesar terhadap kinerja organisasi, diikuti oleh kemampuan pemanfaatan, kreativitas, otonomi, dengan kondisi kerja yang memberikan pengaruh paling rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai dengan meningkatkan masing-masing dari lima faktor kepuasan karyawan. Selain itu, faktor kepuasan karyawan baik yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja organisasi publik di masa depan. Dengan menggunakan temuan penelitian ini, manajer di organisasi publik mungkin dapat memperbaiki kinerja organisasi dengan mengoptimalkan kepuasan karyawan sepanjang dimensi yang diusulkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan oleh Onyebu, dkk pada tahun 2017 dengan judul *“Employee Job Satisfaction and Organizational Performance an Insight from Selected Hotels in Lagos Nigeria”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dan komponennya serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi sangat penting dalam industri perhotelan. Peningkatan

kinerja tentu saja dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pelanggan hotel di Nigeria. Oleh karena itu, hubungan antara beberapa dimensi kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja organisasi bergantung pada perilaku dan sikap terhadap karyawan hotel di Nigeria. Variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif metode survey dengan Metode convenience sampling digunakan untuk memilih 150 peserta, dimana 108 salinan telah dikembalikan melalui medium yang sama. Namun, hanya sembilan puluh dua (92) eksemplar yang ditemukan valid untuk dianalisis. Instrumen penelitian adalah kuesioner terstruktur 31 item dan 21 pertanyaan validasi, pertanyaan wawancara terstruktur. Alat analisis yang digunakan adalah persentase sederhana, hitungan frekuensi dan analisis regresi melalui Paket Statistik untuk Ilmu Pengetahuan Sosial (SPSS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi di industri perhotelan. Temuan menunjukkan bahwa karyawan memperoleh kepuasan kerja dari administrasi gaji di industri perhotelan. Selain itu, hasil yang diperoleh menemukan bahwa faktor psikologis (yaitu kepuasan kerja, dukungan sosial dan kecerdasan emosional) berpengaruh terhadap turnover intention antar karyawan di industri perhotelan. Oleh karena itu disimpulkan bahwa peningkatan kinerja dapat, tentu saja, meningkatkan kualitas dan efisiensi pelanggan hotel di Nigeria. Hubungan antara beberapa dimensi kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja organisasi bergantung pada perilaku dan sikap terhadap karyawan hotel di Nigeria. Oleh karena itu, sistem motivasi diketahui sangat penting bagi keberhasilan organisasi dan hal ini harus diterapkan sedemikian rupa sehingga

sikap positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Faktor motivasional ini harus mencakup sistem pembayaran, promosi, pengakuan dan penghargaan, keamanan kerja, dukungan rekan kerja, lingkungan yang kondusif, kondisi kerja, pemberian kinerja yang luar biasa dan harus diimplementasikan secara memadai. Hal ini tentu saja akan membentuk perilaku karyawan dan hasilnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di industri perhotelan di Nigeria.

Penelitian ini dilakukan oleh Shah, dkk pada tahun 2011 dengan judul *“Impact of Professional Development on the Performance of Secondary School Principals: A Managerial Perspective”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak pengembangan profesional terhadap kinerja manajer dalam hal ini, kepala sekolah menengah. Variabel independen yang digunakan adalah pengembangan kerja Karyawan. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Alat analisis yang digunakan yaitu kuesioner dengan random sampling. Sampel diambil dari 31 kepala sekolah menengah di Rawalpindi, Pakistan. Masing-masing kepala sekolah dalam sampel menyelesaikan kuesioner yang diturunkan secara khusus, dan tanggapan mereka terhadap setiap item dianalisis secara statistik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan profesional kepala sekolah atau kepala sekolah, yang dianggap sebagai manajer umum sekolah masing-masing, melalui pelatihan pra-layanan memiliki dampak positif pada kinerja mereka dari berbagai tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, mengenai sekolah manajemen, manajemen akademik, manajemen personalia, manajemen keuangan, hubungan dengan masyarakat dan pengambilan keputusan. Sejauh menyangkut pelatihan *in-service*, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kesempatan

terbatas yang tersedia untuk pengembangan profesional sampel kepala sekolah Pakistan ini melalui pelatihan *in-service*, walaupun ada dampak positif yang dapat ditimbulkan pada prinsipal ini, manajer di sekolah masing-masing.

Penelitian ini dilakukan oleh Rowland, dkk pada tahun 2016 dengan judul "*Training and Development Challenges of Strategy and Managing Performance in Jordanian Banking*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara strategi organisasi, manajemen kinerja serta pelatihan dan pengembangan dalam konteks sektor perbankan Yordania. Variabel independen yang digunakan adalah pelatihan dan pengembangan kerja. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan model pengelolaan sumber daya manusia strategis yang dikembangkan di barat dipertimbangkan untuk relevansinya di Yordania. Pendekatan metode campuran diadopsi dengan menggunakan wawancara dengan manajer senior serta manajer pelatihan dan pengembangan, kuesioner karyawan dan analisis dokumenter. Ini memeriksa semua bank di Yordania termasuk bank asing dan Islam. Sampel diambil dari semua bank yang beroperasi di Yordania yang terdaftar dan mendapat lisensi dari Asosiasi Bank (Jordan) berpartisipasi dalam penelitian ini. Total ada 22 bank, terdiri dari 14 bank umum (lima di antaranya asing), enam bank investasi dan dua bank syariah. Studi ini dilakukan di kantor pusat organisasi perbankan yang semuanya berada di Amman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak didorong oleh strategi sumber daya manusia dan bersifat reaktif daripada proaktif. Pelatihan dan pengembangan memperbaiki ketrampilan, pengetahuan, sikap dan perilaku, namun hanya sedikit bukti bahwa hal itu meningkatkan komitmen dan kepuasan dan juga memberikan kontribusi

terhadap tujuan strategis dengan cara yang signifikan. Keterkaitan antara strategi serta pelatihan dan pengembangan tidak eksplisit dan strategi tidak diinterpretasikan melalui sistem manajemen kinerja. Akibatnya, kurangnya integrasi dalam sistem SDM organisasi dan kontribusi pelatihan dan pengembangan yang terukur terhadap keunggulan kompetitif sangat minim.

Penelitian ini dilakukan oleh Pahore, dkk pada tahun 2015 dengan judul *“Analysis-Impact of Training and Development on Performance and Job Satisfaction among Higher Secondary School Teachers- A Case Study of Sindh”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyimpulkan bahwa pelatihan tingkat dasar dan lanjutan diperlukan untuk program pelatihan masa depan di Sindh. Variabel independen yang digunakan adalah pelatihan dan pengembangan kerja. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Alat analisis yang digunakan yaitu dilakukan dengan menggunakan survei kuesioner yang diadopsi. Kuesioner didistribusikan di antara guru Sekolah Menengah Atas, berdasarkan convenience sampling. Sampel dari 200 guru sekolah menengah pertama dipertimbangkan dan 70 responden menanggapi kuesioner, menghasilkan tingkat respons 70,0%. Di antaranya 80% responden laki-laki dan 20% responden wanita. Analisis dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih puas daripada responden perempuan dan secara keseluruhan seiring bertambahnya usia, tingkat kepuasan kerja meningkat dan dengan kenaikan tingkat pendidikan, tingkat kepuasan keseluruhan meningkat. Apalagi karena kebijakan, peraturan dan peraturan pemerintah, seperti pengenalan Sistem Track Tenure, kepuasan kerja dilakukan. Ini mengungkapkan

bahwa pelatihan guru bermanfaat bagi pengembangan profesional dan juga untuk kinerja mengajar. Ini juga menyarankan agar pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang lebih baik diperlukan bagi pembantu guru untuk mendukung program pengajaran dan memfasilitasi pembelajaran dan komunikasi. Selanjutnya terungkap bahwa ajudan guru yang efektif membutuhkan kompetensi di bidang hubungan manusia yang luas, aktivitas instruksional, kegiatan non-instruksional, dan keterampilan dasar. Secara khusus penerapan teknologi baru dan dampaknya terhadap pengembangan profesional berdampak positif terhadap kinerja guru-guru SLTA.

Penelitian ini dilakukan oleh Dyah, dkk pada tahun 2016 dengan judul "*The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) On Employees Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis dampak kepuasan kerja, komitmen organisasi, organisasi citizenship behavior terhadap kinerja pegawai. Variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, organisasi citizenship behavior. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode sampling dengan menggunakan purposive sampling dan menggunakan random sampling, dengan memberikan kuesioner untuk tenaga pelayanan teknis PT. PLN Jawa Timur Jaringan Distribusi Area Pelayanan di Mojokerto. Penelitian ini menggunakan 2 jenis analisis, yaitu: a). analisis deskriptif, dan b). analisis regresi multivariat dengan SEM (Structural Equation Modeling) model. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (a). Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh Organisasi Citizenship Behavior. Hal ini terlihat dari statistik, menggambarkan besarnya koefisien estimasi

untuk variabel kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior sekitar 0,631 (Sig. = 0,000 signifikan). Ini berarti bahwa jika variabel kepuasan kerja telah diubah (meningkat) tingkat yang lebih positif karena Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga akan meningkat 0,631. (B). Kepuasan kerja juga dipengaruhi Komitmen Organisasi, (C). Komitmen Organisasi dan organisasi Citizenship Behavior mempengaruhi Kinerja Karyawan. (D). Kepuasan kerja tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari statistik, menjelaskan besarnya estimasi koefisien variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sekitar 0.084 (Sig. = 0,168 tidak signifikan). Dengan demikian kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan deskripsi variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan tinggi / baik, dengan nilai rata-rata (rata-rata) dari karyawan variabel kinerja 4,08. (E). Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja melalui Organisasi Citizenship Behavior.

Tabel 2.1 Tabel Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Sampel	Hasil
1.	R.Anitha dan Dr. M. Ashok Kumar (2016) <i>A STUDY ON THE IMPACT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PRIVATE INSURANCE SECTOR, COIMBATORE DISTRICT</i>	1. Pelatihan (David A DeCenzo & Stephen P. Robbins, 2007) 2. Kinerja (David A DeCenzo & Stephen P. Robbins, 2007)	75 responden dari 10 perusahaan Swasta	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

2.	Jaspreet Kaur (2016) <i>IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMMES ON THE PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES IN THE BANKS</i>	1. Pelatihan (Badhu S & Saxena K, 1999) 2. Pengembangan (Srimannarayana, M, 2011) 3. Kinerja (Ramu. N, 2006)	400 responden dari bank sektor publik dan bank swasta	Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Ugbomhe O. Ugbomhe, Osagie G. Nosakhare, dan Prof. Egwu, U. Egwu (2016) <i>IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN SELECTED BANKS IN EDO NORTH SENATORIAL DISTRICT, NIGERIA</i>	1. Pelatihan (Anthony, L, 1999) 2. Pengembangan (Armstrong, M, 2006) 3. Kinerja (Ngirwa, C.A, 2009)	30 responden yang diambil dari lima bank di Edo distrik senator utara Nigeria	Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	H.O. Falola, A.O. Osibanjo, dan S.I. Ojo (2014) <i>EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND ORGANISATION COMPETITIVENESS IN THE NIGERIAN BANKING INDUSTRY</i>	1. Pelatihan (Armstrong, M, 2010) 2. Pengembangan (Noe, E, 2000) 3. Kinerja (Aguinis, H, 2009)	250 eksemplar	Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Mahmood Asad dan Joma Mahfod (2015) <i>Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain</i>	1. Pelatihan (Raymond A Noe, 2003) 2. Pengembangan (Raymond A Noe, 2003) 3. Kinerja (Gary Desler, 2003)	Sampel acak 60 karyawan yang bekerja di Agility	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan pengembangan juga memiliki pengaruh yang signifikan

				terhadap kinerja.
6.	Hafiza Sadia Mansoor, Faisal Tehseen Shah, Ateeq-ur-Rehman, dan Asma Tayyaba (2015) <i>Impact of Training and Development on Organization Performance with Mediating Role of Intention to Quit as Human Resource Quality Cost</i>	1. Pelatihan (Almeida-Santos, F., & Mumford, K, 2004) 2. Pengembangan (Almeida-Santos, F., & Mumford, K, 2004) 3. Kinerja (Asad, M., Haider, S. H., Akhtar, M. B., & Javaid, M. U, 2011)	4 provinsi dari Lahore, Faisalabad, Sialkot dan Lahore.	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan pengembangan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
7.	Marina Laškarin Ažić (2017) <i>The Impact of Hotel Employee Satisfaction on Hospitality Performance</i>	1. Kepuasan (Luthans, F, 2002) 2. Kinerja (Schmidt, S,S, 2007)	266 kuesioner yang diisi oleh peserta program pelatihan yang diselenggarakan oleh Asosiasi Pengusaha di Perhotelan Kroasia.	Kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
8.	Chengedzai Mafini1 dan David R.I. Pooel (2013) <i>The Relationship Between Employee Satisfaction and Organisational Performance: Evidence from a South African Government Department</i>	1. Kepuasan Karyawan (Cole, L.E., & Cole, M.S, 2005) 2. Kinerja Karyawan (Estes, B., & Wang, J, 2008)	272 anggota sebuah departemen pemerintah Afrika Selatan yang mudah direkrut	Kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
9.	Onyebu, Chinwe Monica (PhD), Omotay, dan Olalekan Abdul-Rasaq (2017) <i>Employee Job Satisfaction and Organizational Performance an Insight</i>	1. Kepuasan Karyawan (Rouf, A. M. dan Riyaz, A. R, 2016) 2. Kinerja Karyawan (McShane, S.L., dan Von Glinow,	92 eksemplar yang ditemukan valid untuk dianalisis	Kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

	<i>from Selected Hotels in Lagos Nigeria</i>	M.A, 2005)		
10.	Syed Manzoor Hussain Shah, Nareed Sultana, Khawaja Sabir Hassain, dan Imtiaz Ali, (2011) <i>Impact of Professional Development on the Performance of Secondary School Principals: A Managerial Perspective</i>	1. Pengembangan (Guskey, T.R, 2000) 2. Kinerja (Bernardin, H.J. & Ressel J.A, 1998)	31 kepala sekolah menengah di Rawalpindi, Pakistan	Pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja
11.	Caroline Ann Rowlan, Roger David Hall, dan Ikhlas Altarawneh, (2016) <i>Training and Development Challenges of Strategy and Managing Performance in Jordanian Banking</i>	1. Pelatihan (Al-Athari, A, 2000) 2. Pengembangan (Albahussain, A, 2000) 3. Kinerja (Armstrong, M. and Baron, A, 1998)	Semua bank yang beroperasi di Yordania yang terdaftar dan mendapat lisensi dari Asosiasi Bank (Jordan) Total ada 22 bank, terdiri dari 14 bank umum (lima di antaranya asing), 6bank investasi dan 2 bank syariah	Pelatihan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja dan pengembangan juga memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja
12.	Nisar Ahmed Pahore dan Faiz. M. Shaikh, (2015) <i>Analysis-Impact of Training and Development on Performance and Job Satisfaction among Higher Secondary School Teachers- A Case Study of Sindh</i>	1. Pelatihan (Sindh, 2008) 2. Pengembangan (Sindh, 2008) 3. Kepuasan (Kusku, F, 2003) 4. Kinerja (Arvey, R. D. and Dewiest, H. D, 1979)	200 guru sekolah menengah pertama dipertimbangkan dan 70 responden menanggapi kuesioner, menghasilkan tingkat respons 70,0%. Di antaranya 80% responden laki-	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan serta pengembangan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan.

			laki dan 20% responden wanita.	
13.	Sawitri Dyah, SE, MM; Suswati Endang, SE, MS, dan Huda Khasbulloh, SE, MM (2016) <i>THE IMPACT OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATION COMMITMENT, ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON EMPLOYEES' PERFORMANCE</i>	1. Kepuasan Karyawan (Luthans, F, 2006) 2. Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2001)	Kuesioner untuk tenaga pelayanan teknis PT. PLN Jawa Timur Jaringan Distribusi Area Pelayanan di Mojokerto.	Kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2010) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Bohlander dan Snell (2010) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan, dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja. Selain itu menurut Armstrong (2006) manajemen sumber daya manusia di definisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga -

orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuannya.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan dengan membuat pekerjaan, kelompok kerja, melatih dan mengembangkan para karyawan yang punya kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat meningkatkan kinerja, memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja, memberikan kompensasi, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Dessler (2010), mengklasifikasikan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

Secara keseluruhan, fungsi manajemen ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1.1 Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimanapun cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran; mengembangkan aturan dan prosedur: mengembangkan rencana dan peramalan.

1.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat

digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1.3 Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

1.4 Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

2.1 Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

2.2 Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik

mungkin. Untuk itu perlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

2.3 Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

2.4 Integration (*Integration*)

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.

2.5 Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

2.6 Pemutusan (*Separation*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya

dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan. Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut diarahkan pada optimalisasi dalam suatu organisasi sehingga menciptakan kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan yang berguna bagi kemajuan organisasi.

2.2.2 Pelatihan Karyawan

A. Definisi Pelatihan

Pendapat yang pertama yaitu dari Armstrong (2006), mengemukakan bahwa pelatihan adalah penggunaan kegiatan pengajaran yang sistematis dan terencana untuk mempromosikan pembelajaran. Pendekatannya dapat diringkas dalam ungkapan 'pelatihan berbasis pelajar'. Ini melibatkan penggunaan proses formal untuk menanamkan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan memuaskan. Hal ini digambarkan sebagai salah satu dari beberapa tanggapan yang dapat dilakukan organisasi untuk mempromosikan pembelajaran.

Pendapat yang kedua yaitu dari Noe (2003), Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini termasuk pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan untuk menerapkannya pada kegiatan

sehari-hari mereka. Baru-baru ini telah diakui bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, pelatihan harus melibatkan lebih dari sekedar pengembangan keterampilan dasar.

Pendapat yang ketiga yaitu dari Decenzo dan Robbins (1996), mengemukakan bahwa pelatihan adalah pengalaman belajar karena ia mencari perubahan yang relatif permanen pada individu yang akan meningkatkan kemampuan untuk tampil di tempat kerja. Kami biasanya mengatakan bahwa pelatihan dapat melibatkan perubahan keterampilan, pengetahuan, sikap, atau perilaku. Ini bisa berarti mengubah apa yang diketahui karyawan, bagaimana mereka bekerja, sikap mereka terhadap pekerjaan mereka, atau interaksi mereka dengan rekan kerja atau atasan mereka.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah pengalaman belajar dengan kegiatan pengajaran yang sistematis dan terencana untuk mencari perubahan yang relative permanen pada individu yang akan meningkatkan kemampuan untuk bekerja.

A. Tujuan Pelatihan

Menurut Amstrong (2006), beberapa tujuan pelatihan yaitu :

1. Membantu memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan karyawan dengan cepat dan ekonomis.
2. Membantu mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi karyawan pada jabatan-jabatan yang sekarang dapat lebih ditingkatkan.
3. Mempersiapkan karyawan agar mampu menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

B. Dimensi Pelatihan

Menurut Killpatrick dalam Noe (2002) dimensi pelatihan memiliki empat dimensi yaitu:

1. *Reactions* (Reaksi)

Merupakan suatu hal yang dirasakan oleh karyawan tentang pelatihan yang dilakukan dan apakah karyawan menyukai proses dari pelatihan tersebut atau tidak.

Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam reaksi adalah:

- a. Sikap
- b. Pengaruh

2. *Learning* (Belajar)

Merupakan suatu hal yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat menyerap materi yang diberikan pada saat program pelatihan, dan juga untuk mengetahui dampak dari program pelatihan yang diikuti oleh karyawan dalam hal peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap mengenai apa yang dipelajari dalam pelatihan. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam belajar adalah:

- a. Pengetahuan
- b. Keterampilan

3. *Results* (Hasil)

Merupakan seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena dipengaruhi oleh pelatihan, apakah ada peningkatan produktivitas atau ada penurunan dari apa yang telah dicapai. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam hasil adalah:

- a. Implementasi
- b. Dampak hubungan

4. Efektifitas biaya

Merupakan cara untuk mengetahui berapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan program pelatihan dan apakah besarnya biaya sebanding dengan tujuan dari program pelatihan. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam efektifitas biaya adalah:

- a. Efisiensi
- b. Efektifitas kerja

C. Metode Pelatihan

Menurut Decenzo dan Robbins (1996) metode pelatihan yang paling populer yang digunakan oleh organisasi dapat diklasifikasikan sebagai pelatihan di tempat kerja (*on the job*) atau di luar pekerjaan (*off the job*). Pelatihan lebih berorientasi saat ini; fokusnya adalah pada pekerjaan individu saat ini, meningkatkan keterampilan dan kemampuan khusus untuk segera melakukan pekerjaan mereka.

(*On the Job Training*) merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan di tempat kerja. Pada pelatihan kerja ini menempatkan karyawan dalam situasi kerja yang sebenarnya dan membuat mereka tampak cepat produktif. Metode ini dilakukan dengan cara belajar sambil mempraktekkannya. Untuk pekerjaan yang sulit dapat disimulasikan atau dapat dipelajari dengan cepat dengan cara menonton dan mempraktekkan langsung pelatihan kerja. Pada saat melakukan pelatihan sering terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan yang dapat menyebabkan kerusakan. Namun, hal ini dapat diminimalisir dengan cara fasilitas

pelatihan dan personel dibatasi atau mahal, dan di mana diinginkan bagi pekerja untuk mempelajari pekerjaan dalam kondisi kerja normal, manfaat dari pelatihan kerja sering mengimbangi kekurangan. Terdapat dua jenis pelatihan kerja *on the job training*: program magang dan pelatihan intruksi kerja.

Program magang menempatkan peserta pelatihan di bawah bimbingan seorang pekerja utama. Argumen untuk program pemagangan adalah bahwa pengetahuan dan keterampilan kerja yang diperlukan sangat kompleks sehingga untuk menyingkirkan apa pun yang kurang dari suatu periode waktu di mana peserta pelatihan mengartikan seorang guru yang terampil.

Sedangkan pendekatan sistematis terhadap pelatihan kerja dikembangkan untuk mempersiapkan supervisor untuk melatih karyawan. Pendekatan ini disebut pelatihan instruksi kerja. Pelatihan instruksi kerja terbukti sangat efektif dan menjadi sangat populer. Pelatihan instruksi kerja terdiri dari empat langkah dasar:

1. Mempersiapkan peserta pelatihan dengan memberi tahu mereka tentang pekerjaan dan mengatasi ketidakpastian mereka.
2. Menyajikan instruksi, memberikan informasi penting dengan cara yang jelas.
3. Meminta para peserta untuk mencoba pekerjaan untuk menunjukkan pemahaman mereka.
4. Menempatkan pekerja ke dalam pekerjaan, dengan sendirinya, dengan narasumber yang ditunjuk untuk dihubungi jika mereka memerlukan bantuan.

Pelatihan di luar pekerjaan (*Off the Job Training*) mencakup sejumlah teknik perkuliahan, film, demonstrasi, studi kasus dan latihan simulasi lainnya, dan instruksi terprogram. Fasilitas yang dibutuhkan untuk masing-masing teknik ini bervariasi dari kelas kecil dan darurat ke pusat pengembangan yang rumit dengan

ruang kuliah yang besar, dilengkapi oleh ruang konferensi kecil dengan peralatan teknologi instruksional yang canggih. Karena semakin populernya organisasi yang berorientasi teknologi saat ini, bagaimanapun, instruksi yang diprogram lebih dekat.

Metode Pelatihan *Off-the-job*

- a. Perkuliahan: Kuliah dirancang untuk berkomunikasi interpersonal, teknis, atau keterampilan pemecahan masalah.
- b. Video dan Film: Menggunakan berbagai produksi media untuk mendemonstrasikan keahlian khusus yang tidak mudah disajikan dengan metode pelatihan lainnya.
- c. Latihan Simulasi: Pelatihan yang terjadi dengan benar-benar melakukan pekerjaan. Ini mungkin termasuk analisis kasus, latihan pengalaman, bermain peran, atau pengambilan keputusan kelompok.
- d. Pelatihan Berbasis Komputer: Mensimulasikan lingkungan kerja dengan memprogram komputer untuk meniru beberapa kenyataan dari pekerjaan.
- e. Pelatihan Vestibule: Pelatihan peralatan aktual yang digunakan pada pekerjaan, tetapi dilakukan jauh dari pengaturan kerja yang sebenarnya - stasiun kerja simulasi.
- f. Instruksi terprogram: Mengisikan materi pelatihan ke dalam urutan yang sangat teratur dan logis. Dapat menyertakan tutorial komputer, disk video interaktif, atau simulasi realitas virtual.

2.2.3 Pengembangan Karyawan

A. Definisi Pengembangan

Pendapat menurut Nawawi (2001), Pengembangan adalah proses pengembangan minat dan bakat untuk karyawan dalam kesempatan menaiki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Amstrong (2006), Pengembangan adalah proses yang berlangsung yang memungkinkan orang untuk maju dari keadaan pemahaman dan kemampuan saat ini ke keadaan masa depan di mana keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tingkat tinggi diperlukan. Hal ini mengambil bentuk kegiatan belajar yang mempersiapkan orang untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih luas atau meningkat dan tidak berkonsentrasi pada peningkatan kinerja dalam pekerjaan ini.

Menurut Decenzo dan Robbins (1996), Pengembangan karyawan, dengan desain, lebih berorientasi masa depan dan lebih mementingkan pendidikan daripada pelatihan karyawan. Dengan pendidikan, kegiatan pengembangan karyawan berusaha untuk menanamkan proses penalaran suara - untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan *knowlegde* - daripada menanamkan kumpulan fakta tentang pengajaran keterampilan motorik tertentu, pengembangan lebih berfokus pada pertumbuhan pribadi karyawan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan orang untuk maju dari keadaan pemahaman dan kemampuan saat ini ke keadaan masa depan di mana keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tingkat tinggi diperlukan.

B. Tahapan perencanaan pengembangan

Menurut Amstrong (2006) ada beberapa tahapan perencanaan pengembangan individu antara lain :

1. Analisis situasi saat ini dan kebutuhan pengembangan

Tahapan analisis saat ini dan kebutuhan pengembangan dapat dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja dimana perusahaan menganalisis keadaan dan situasi yang dibutuhkan saat ini dan kebutuhan yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

2. Tentukan tujuan

Tahapan tentukan tujuan dapat termasuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saat ini, meningkatkan atau memperoleh keterampilan, memperluas pengetahuan yang relevan, mengembangkan area kompetensi yang spesifik, bergerak melintasi atau ke atas dalam organisasi, mempersiapkan perubahan dalam peran saat ini.

3. Persiapkan rencana aksi

Rencana aksi menetapkan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu akan dilakukan di bawah judul seperti hasil yang diharapkan (tujuan pembelajaran), kegiatan pengembangan, tanggung jawab untuk pengembangan (apa yang diharapkan individu lakukan dan dukungan yang akan mereka dapatkan dari mereka manajer, departemen SDM atau orang lain), dan waktu. Berbagai kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu harus dimasukkan dalam rencana, misalnya mengamati apa yang dilakukan orang lain, pekerjaan proyek, rencana penggunaan program e-learning dan pusat sumber belajar internal, bekerja dengan seorang mentor, pelatihan oleh manajer lini atau tim pemimpin, pengalaman dalam

tugas-tugas baru, pembacaan terpandu, tugas khusus, dan pembelajaran tindakan. Pelatihan formal untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mungkin menjadi bagian dari rencana tetapi itu bukan bagian yang paling penting.

4. Implement

Tahapan implementasi adalah tahap dimana pengembangan dapat dilakukan dengan cara menerapkan tindakan yang sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan.

C. Dimensi Pengembangan

Dimensi pengembangan karyawan menurut Nawawi (2005) ada tiga yaitu:

1. Fase perencanaan

Pada fase ini merupakan aktivitas dalam menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir di lingkungan sekitar yang bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Indikator pada fase ini adalah:

- a. Menyelaraskan rancangan karir karyawan
- b. Mengidentifikasi kelebihan karyawan
- c. Mengidentifikasi kelemahan karyawan

2. Fase pengarahan

Pada fase ini merupakan aktivitas untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan menetapkan karir yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Indikator pada fase ini adalah:

- a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling
- b. Pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi

3. Fase pengembangan

Pada fase ini merupakan tenggang waktu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memenuhi persyaratan yang akan melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya atau promosi dari jabatannya.

Indikator pada fase ini adalah:

- a. Senior atau atasan bertindak sebagai mentor
- b. Senior atau atasan memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan
- c. Adanya faktor pendukung dalam rotasi jabatan

D. Metode Pengembangan

Metode Pengembangan Karyawan menurut Decenzo dan Robbins (1996) :

- a. Rotasi Pekerjaan: melibatkan memindahkan karyawan ke berbagai posisi dalam organisasi dalam upaya untuk memperluas keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Rotasi pekerjaan dapat berupa horizontal dan vertikal. Rotasi vertikal tidak lebih dari mempromosikan pekerja ke posisi baru.
- b. *Asisten-To Positions*: Karyawan dengan potensi yang ditunjukkan diberikan kesempatan untuk bekerja di bawah manajer berpengalaman dan sukses, sering di berbagai bidang organisasi. Bekerja sebagai asisten staf atau, dalam beberapa kasus, melayani di "dewan junior", individu ini melakukan banyak tugas di bawah pengawasan seorang pelatih yang suportif. Dengan demikian, para karyawan ini, mendapatkan paparan dalam berbagai kegiatan

manajemen, dan dipersiapkan untuk mengasumsikan tugas dari tingkat yang lebih tinggi berikutnya.

- c. **Penugasan Komite:** dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi dalam pengambilan keputusan, untuk belajar dengan memperhatikan orang lain, dan untuk menyelidiki masalah organisasi tertentu. Ketika komite bersifat adhoc atau sementara, mereka sering mengambil desain kegiatan tugas-kekuatan untuk menyelidiki masalah tertentu, memastikan solusi alternatif, dan membuat rekomendasi untuk mengimplementasikan solusi. Penugasan sementara ini dapat menarik sekaligus bermanfaat bagi pertumbuhan karyawan.
- d. **Simulasi:** diperkenalkan sebagai teknik pelatihan. Mereka bahkan mungkin lebih populer untuk pengembangan karyawan. Latihan simulasi yang lebih banyak digunakan termasuk studi kasus, permainan keputusan, dan permainan peran.
- e. **Pelatihan Luar Ruang:** Tren terbaru untuk pengembangan karyawan adalah penggunaan pelatihan di luar ruangan (kadang-kadang disebut sebagai padang gurun atau bertahan hidup). Fokus utama dari pelatihan tersebut adalah untuk mengajarkan peserta pelatihan pentingnya bekerja bersama; *gelling* sebagai satu tim.

2.2.4 Kepuasan Karyawan

A. Definisi Kepuasan

Menurut McShane (2018), Kepuasan Karyawan adalah evaluasi seseorang terhadap pekerjaan dan konteks kerjanya. Ini adalah penilaian karakteristik pekerjaan yang dirasakan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat

kerja. Karyawan yang puas memiliki evaluasi yang menguntungkan atas pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman emosional mereka. Kepuasan kerja paling baik dilihat sebagai kumpulan sikap tentang berbagai aspek pekerjaan dan konteks kerja. Anda mungkin menyukai rekan kerja tetapi kurang puas dengan beban kerja Anda, misalnya.

Menurut Robbins (2003), Kepuasan karyawan didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang karyawan terhadap betapa puas atau tidak puasnya dia akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit.

Menurut Anoraga (1996), Kepuasan karyawan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Ada pendapat mengatakan bahwa kepuasan kerja dihasilkan oleh prestasi. Prestasi menghasilkan penghargaan dan bila penghargaan ini dirasakan adil atau memadai, maka kepuasan pegawai akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu prestasi, maka ketidakpuasan cenderung terjadi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan adalah suatu sikap umum seorang individu yang mencerminkan perasaannya terhadap pekerjaan, konteks kerjanya, dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

B. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003), kepuasan karyawan dapat diukur atau ditentukan menggunakan :

1. Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya, serta pekerjaan yang bervariasi dan pemberian umpan balik atau reward mengenai pekerjaan yang mereka lakukan. Indikatornya adalah:

- a. Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan
- b. Tugas yang beragam

2. Penghargaan yang pantas

Para karyawan mengharapkan penghargaan dari perusahaan berupa upah dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan harapan awal mereka. Indikatornya adalah:

- a. Sistem upah yang adil
- b. Kebijakan promosi yang adil

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan pekerjaan mereka. Perusahaan juga dapat memberikan tambahan fasilitas atau peralatan kantor yang mendukung agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas. Indikatornya adalah:

- a. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman
- b. Tersedianya fasilitas dan peralatan yang memadai

4. Rekan kerja yang mendukung

Karyawan mementingkan memiliki rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain agar dapat saling mengisi dan dapat menciptakan suasana nyaman dan sehat pada saat bekerja. Indikatornya adalah:

- a. Rekan kerja yang ramah
- b. Rekan kerja yang saling membantu

5. Kesesuaian antara pekerjaan dengan keterampilan

Pentingnya pihak perusahaan untuk menyesuaikan pekerjaan karyawan dengan kemampuan atau keterampilan karyawan. Sehingga karyawan nantinya dapat secara totalitas dan maksimal dalam mengerjakan pekerjaannya karena terciptanya rasa nyaman dan kecocokan di dalam pekerjaannya. Indikatornya adalah:

- a. Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan
- b. Upah yang diberikan sesuai dengan kemampuan dalam bekerja

C. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan

Menurut Anoraga (1996), terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu :

1. Gaji yang cukup/memadai

Gaji merupakan hal yang signifikan dalam pekerjaan, maka gaji yang sesuai dengan pekerjaan dapat menciptakan kepuasan.

2. Harga diri yang mendapat perhatian dari atasan (hubungan dengan atasan)

Diartikan bahwa karyawan yang diperhatikan dan dihargai tentang pekerjaannya oleh atasannya dapat menciptakan kepuasan kepada karyawan itu sendiri.

3. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat (kepuasan terhadap pekerjaan)

Pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan karyawan dapat menciptakan rasa nyaman dan kepuasan terhadap pekerjaan tersebut sehingga karyawan dapat bekerja secara totalitas dan maksimal.

4. Memberi kesempatan untuk maju (promosi)

Kesempatan untuk dipromosikan memiliki pengaruh yang cukup signifikan, maka keadilan dalam melakukan promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Perasaan aman dan nyaman di lingkungan pekerjaan (kepuasan terhadap rekan kerja)

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan kerja bersih dan rekan kerja yang ramah serta kooperatif) maka karyawan akan lebih bersemangat dan merasa puas dalam melakukan pekerjaan.

2.2.5 Kinerja Karyawan

A. Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mathis and Jackson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan karyawan untuk menacapai hasil dari suatu pekerjaan. Dan menurut Ivancevich (2007), kinerja merupakan pondasi kinerja dalam organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan.

B. Tujuan Evaluasi Kinerja

Menurut Ivancevich (2007), ada beberapa tujuan dalam mengevaluasi kinerja yaitu :

1. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya.
2. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi.
3. Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan.
4. Mengevaluasi program pelatihan sebelumnya.
5. Menstimulasi perbaikan kinerja.
6. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja.
7. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan.
8. Membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

C. Indikator kinerja karyawan

Menurut Mathis and Jackson (2002), terdapat lima indikator dalam kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan pada saat melaksanakan pekerjaan.

Indikator dari kuantitas adalah:

- a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
- b. Menetapkan target pekerjaan

2. Kualitas

Merupakan kualitas yang dihasilkan oleh karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan. Indikator dari kualitas adalah:

a. Ketelitian dalam pengerjaan

b. Disiplin kerja

3. Ketepatan

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan peraturan atau belum. Indikatornya adalah:

a. Bekerja secara konsisten

b. Bekerja dengan benar dan akurat

4. Kehadiran di tempat kerja

Merupakan suatu keyakikan seorang karyawan yang dapat hadir di tempat kerja dan sesuai dengan jam kerja dari perusahaan. Indikatornya adalah:

a. Datang ke kantor tepat waktu

b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

5. Kemampuan bekerja sama

Merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam urusan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Indikatornya adalah:

a. Dapat bekerjasama dengan rekan kerja

b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2009), ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini didasari pada beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Anitha dkk (2016) yang mana dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kaur (2016) dan Ugbomhe dkk (2016) juga menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Falola dkk (2014), Asad dkk (2015), Mansoor dkk (2015), Rowland dkk (2016), dan Pahore (2015) juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H1 : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini didasari pada beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Shah dkk (2011) yang mana dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa pengembangan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kaur (2016) dan Ugbomhe dkk (2016) juga menunjukkan bahwa pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Falola dkk (2014), Asad dkk (2015), Mansoor dkk (2015), Rowland dkk (2016), dan Pahore (2015) juga menunjukkan bahwa pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2 : Terdapat pengaruh signifikan pengembangan terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini didasari pada beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Azic (2017) yang mana dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mafini dkk (2013), Onyebu dkk (2017), dan Dyah dkk (2016) juga menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

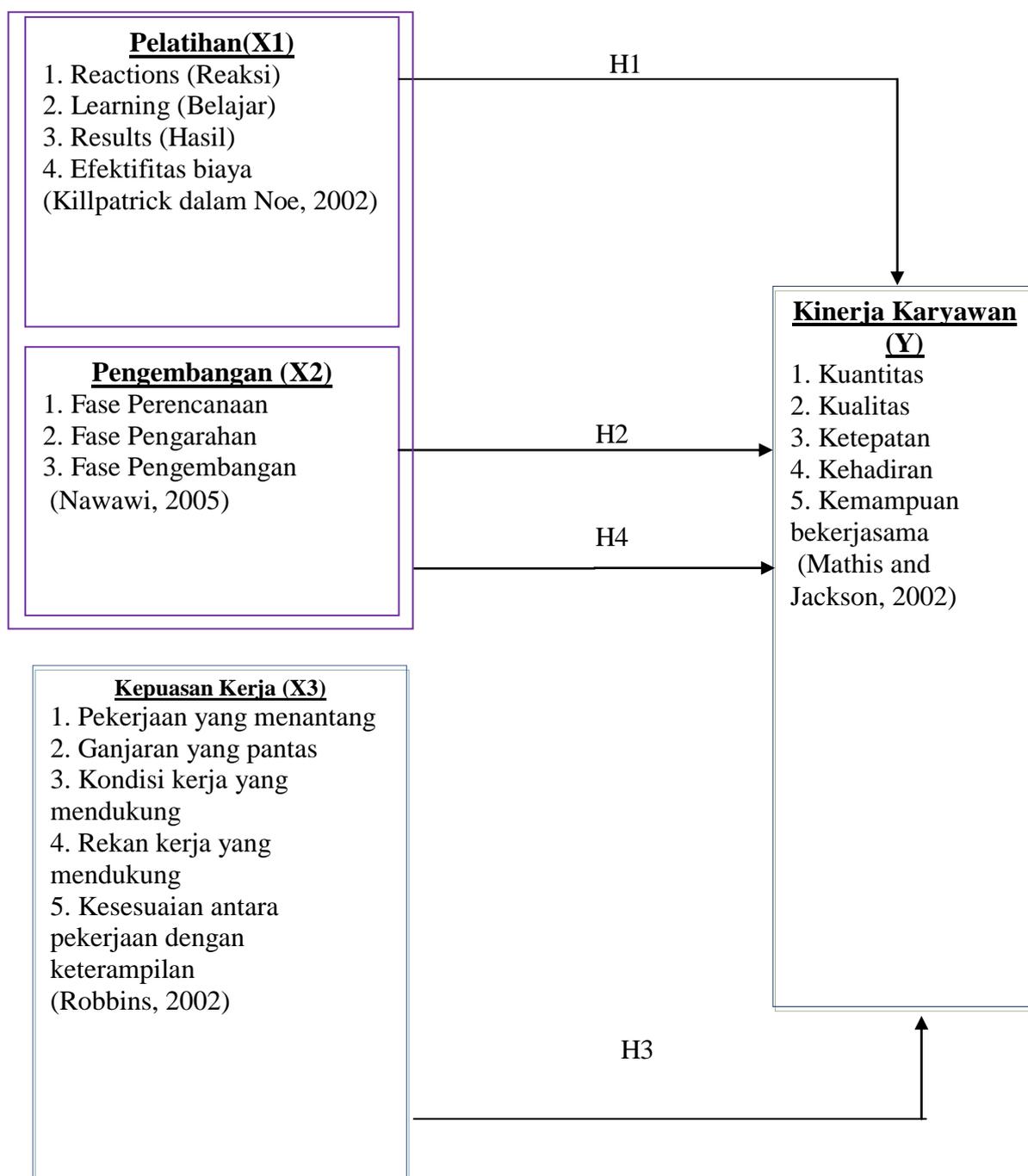
Hipotesis ini didasari pada beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2016) yang mana dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Falola (2014) dan Ugbohmeh dkk (2016) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Asad dkk (2015), Mansoor dkk (2015), Rowland dkk (2016), dan Pahore (2015) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H4 : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan secara simultan terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Menurut Sugiyono (2014), kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



- H1** : Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
- H2** : Pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan
- H3** : Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- H4** : Pengaruh pelatihan dan pengembangan secara simultan terhadap kinerja karyawan

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah pelatihan, pengembangan, dan kepuasan karyawan sedangkan variabel independennya berupa kinerja karyawan. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan pengembangan terhadap kinerja karyawan
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- H4 : Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan secara simultan terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2007) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di kantor pusat PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo yang beralamat di Jl. Khudori No.36, Wates, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta 55611.

PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo berdiri tahun 1964 dengan nama Bank Pasar Daerah Tingkat II Kulon Progo dan diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kulon Progo No. 4 Tahun 1964 (14-11-1964) tentang Bank Pasar Daerah Tingkat II Kabupaten Kulon Progo. Kemudian dengan berlakunya UU No. 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, maka Perda No. 4 Tahun 1964 sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan, selanjutnya Perda tersebut diganti dengan Perda Kabupaten Kulon Progo No. 5 Tahun 1981 tentang Perusahaan Daerah Bank Pasar Kabupaten Daerah Tingkat II Kulon Progo (20-09-1981). Dengan berlakunya Perda tersebut, PD. Bank Pasar Daerah Tingkat II Kabupaten

Kulon Progo ditetapkan menjadi Perusahaan Daerah Bank Pasar Kabupaten Daerah Tingkat II Kulon Progo dan didukung dengan Surat Keterangan dari Departemen Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jendral Moneter Dalam Negeri No. S-428/MK/II/1981 tanggal 7 Desember 1981 yang mengizinkan Perusahaan Daerah Bank Pasar Kabupaten Daerah Tingkat II Kulon Progo untuk tetap beroperasi. Pada tahun 1995, Perda No. 5 Tahun 1981 diganti lagi dengan Perda Tingkat II Kulon Progo No. 3 Tahun 1995 tentang PD. BPR. Bank Pasar Kabupaten Daerah Tingkat II Kulon Progo. Dengan keluarnya Perda tersebut, maka berubah bentuk hukumnya menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan nama PD. BPR. Bank Pasar Kabupaten Daerah Tingkat II Kulon Progo. Dengan berlakunya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, maka Peraturan Daerah No. 3 Tahun 1995 dirasa sudah tidak memadai lagi. Oleh karena itu Perda tersebut diganti lagi dengan Perda Kabupaten Kulon Progo No. 19 Tahun 2003 tentang PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo (10-12-2003). Dengan berlakunya Perda tersebut, maka PD. BPR. Bank Pasar Kabupaten Daerah Tingkat II Kulon Progo diubah namanya menjadi PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo.

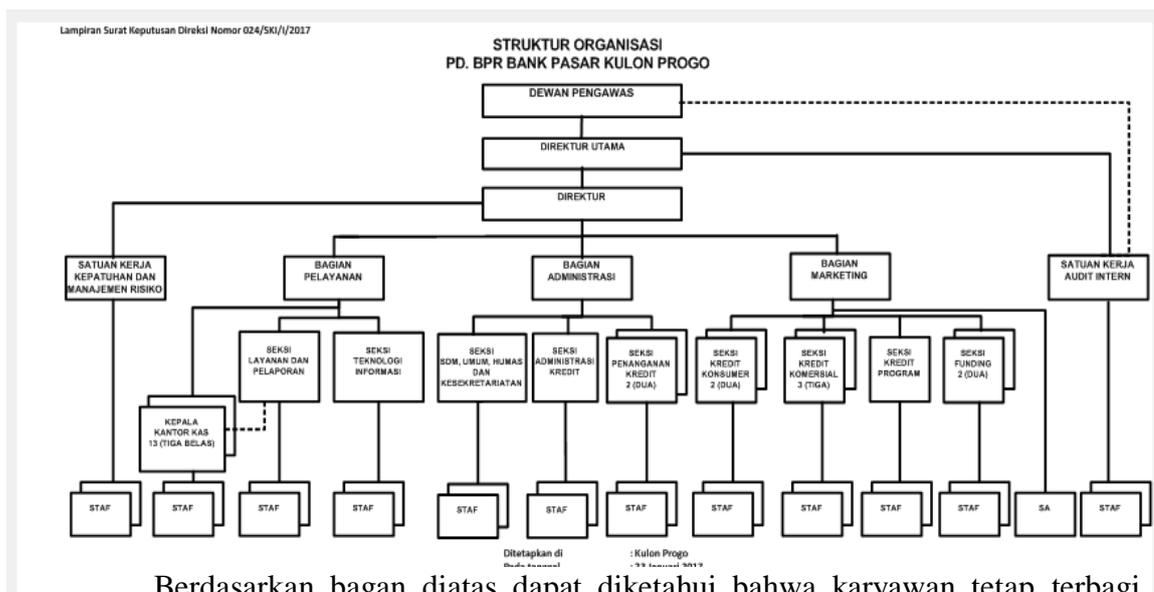
PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Kulon Progo yang bergerak dalam bidang perbankan dengan kegiatan penggalangan dan penyaluran dana dari dan untuk masyarakat yang modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ijin-ijin operasionalnya sebagai berikut:

1. Surat Ijin Tempat Usaha No. 503/ST.P/203/XII/2009;
2. Izin Gangguan (HO) No. 503/IG.P/114/XII/2009;
3. Tanda Daftar Perusahaan No. 120466500031;

4. Nomor Pokok Wajib Pajak No. 01.202.533.4-542.000.

Gambar 3.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo adalah sebagai berikut :



Berdasarkan bagan diatas dapat diketahui bahwa karyawan tetap terbagi menjadi beberapa bagian yaitu pada bagian direktur terbagi menjadi direktur utama dan direktur yang masing-masing berjumlah 1 orang, kemudian yang bekerja pada bagian satuan kerja kepatuhan dan manajemen risiko terdapat 2 orang, bagian pelayanan terdapat 31 orang, bagian administrasi terdapat 17 orang, bagian marketing terdapat 23 orang, bagian satuan kerja audit internal terdapat 3 orang, dan sisanya terdapat supir, ob, dan satpam berjumlah 12 orang.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2007). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.3.1 Variabel Bebas / *Independent Variable* (Variabel X)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent*/terikat (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *independent* adalah pelatihan (X1), pengembangan (X2), dan kepuasan (X3).

3.3.2 Variabel Terikat / *Dependent Variable* (Variabel Y)

Variabel *dependent* sering disebut juga dengan variabel *output*, kriteria, atau konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014). Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.4 Definisi Operasional dan Indikator / Ruang Lingkup Penelitian

3.4.1 Pelatihan

Pendapat dari Noe (2003), Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini termasuk pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan untuk menerapkannya pada kegiatan sehari-hari mereka. Baru-baru ini telah diakui bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, pelatihan harus melibatkan lebih dari sekedar pengembangan keterampilan dasar.

Menurut Killpatrick dalam Noe (2003) dimensi pelatihan memiliki empat dimensi yaitu:

1. *Reactions* (Reaksi)

Merupakan suatu hal yang dirasakan oleh karyawan tentang pelatihan yang dilakukan dan apakah karyawan menyukai proses dari pelatihan tersebut atau tidak.

Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam reaksi adalah:

- a. Sikap
- b. Pengaruh

2. *Learning* (Belajar)

Merupakan suatu hal yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat menyerap materi yang diberikan pada saat program pelatihan, dan juga untuk mengetahui dampak dari program pelatihan yang diikuti oleh karyawan dalam hal peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap mengenai apa yang dipelajari dalam pelatihan. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam belajar adalah:

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

3. *Results* (Hasil)

Merupakan seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena dipengaruhi oleh pelatihan, apakah ada peningkatan produktivitas atau ada penurunan dari apa yang telah dicapai. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam hasil adalah:

- a. Implementasi
- b. Dampak hubungan

4. Efektifitas biaya

Merupakan cara untuk mengetahui berapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan program pelatihan dan apakah besarnya biaya sebanding dengan tujuan dari program pelatihan. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam efektifitas biaya adalah:

- a. Efisiensi
- b. Pengetahuan ilmu
- c. Efektifitas kerja

3.4.2 Pengembangan

Menurut pendapat dari Nawawi (2001), Pengembangan adalah proses pengembangan minat dan bakat untuk karyawan dalam kesempatan menaiki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan.

Dimensi pengembangan karyawan menurut Nawawi (2001) ada tiga yaitu:

1. Fase perencanaan

Pada fase ini merupakan aktivitas dalam menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir di lingkungan sekitar yang bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Indikator pada fase ini adalah:

- a. Menyelaraskan rancangan karir karyawan
- b. Mengidentifikasi kelebihan karyawan
- c. Mengidentifikasi kelemahan karyawan

2. Fase pengarahan

Pada fase ini merupakan aktivitas untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan menetapkan karir yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Indikator pada fase ini adalah:

- a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling
- b. Pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi

3. Fase pengembangan

Pada fase ini merupakan tenggang waktu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memenuhi persyaratan yang akan melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya atau promosi dari jabatannya. Indikator pada fase ini adalah:

- a. Senior atau atasan bertindak sebagai mentor
- b. Senior atau atasan memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan
- c. Adanya faktor pendukung dalam rotasi jabatan

3.4.3 Kepuasan Karyawan

Menurut Robbins (2003), Kepuasan karyawan didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang karyawan terhadap betapa puas atau tidak puasnya dia akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit.

Menurut Robbins (2003), kepuasan karyawan dapat diukur atau ditentukan menggunakan :

1. Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya, serta pekerjaan yang bervariasi dan pemberian umpan balik atau reward mengenai pekerjaan yang mereka lakukan. Indikatornya adalah:

- a. Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan
- b. Tugas yang beragam

2. Penghargaan yang pantas

Para karyawan mengharapkan penghargaan dari perusahaan berupa upah dan kebijakan promosi yang adil sesuai dengan harapan awal mereka. Indikatornya adalah:

- a. Sistem upah yang adil
- b. Kebijakan promosi yang adil

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan pekerjaan mereka. Perusahaan juga dapat memberikan tambahan fasilitas atau peralatan kantor yang mendukung agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas. Indikatornya adalah:

- a. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman
- b. Tersedianya fasilitas dan peralatan yang memadai

4. Rekan kerja yang mendukung

Karyawan mementingkan memiliki rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain agar dapat saling mengisi dan dapat menciptakan suasana nyaman dan sehat pada saat bekerja. Indikatornya adalah:

- a. Rekan kerja yang ramah
- b. Rekan kerja yang saling membantu

5. Kesesuaian antara pekerjaan dengan keterampilan

Pentingnya pihak perusahaan untuk menyesuaikan pekerjaan karyawan dengan kemampuan atau keterampilan karyawan. Sehingga karyawan nantinya dapat secara totalitas dan maksimal dalam mengerjakan pekerjaannya karena terciptanya rasa nyaman dan kecocokan di dalam pekerjaannya. Indikatornya adalah:

- a. Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan
- b. Upah yang diberikan sesuai dengan kemampuan dalam bekerja

3.4.4 Kinerja karyawan

Menurut Mathis and Jackson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan karyawan untuk menacapai hasil dari suatu pekerjaan.

Menurut Mathis and Jackson (2002), terdapat lima indikator dalam kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan pada saat melaksanakan pekerjaan.

Indikator dari kuantitas adalah:

- a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
- b. Menetapkan target pekerjaan

2. Kualitas

Merupakan kualitas yang dihasilkan oleh karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan. Indikator dari kualitas adalah:

- a. Ketelitian dalam pengerjaan
- b. Disiplin kerja

3. Ketepatan

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan peraturan atau belum. Indikatornya adalah:

- a. Bekerja secara konsisten
- b. Bekerja dengan benar dan akurat

4. Kehadiran di tempat kerja

Merupakan suatu keyakikan seorang karyawan yang dapat hadir di tempat kerja dan sesuai dengan jam kerja dari perusahaan. Indikatornya adalah:

- a. Datang ke kantor tepat waktu
- b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

5. Kemampuan bekerja sama

Merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam urusan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Indikatornya adalah:

- a. Dapat bekerjasama dengan rekan kerja
- b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri

3.5 Populasi dan *Sampling*

3.5.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini populasinya mencakup karyawan PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo yang berjumlah 90 orang.

3.5.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representative (mewakili) (Sugiyono 2007). Dalam penelitian ini sampel yang diambil berdasarkan karyawan yang sudah pernah mengikuti program pelatihan dan pengembangan yaitu berjumlah 70 orang.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampling

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2007). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representative (Sugiyono, 2007). Pada penelitian ini ketentuan yang diambil untuk responden adalah responden yang pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan serta pernah mengalami rotasi jabatan.

3.6 Jenis Data

3.6.1 Data primer

Menurut Sugiyono (2014) Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer ialah identitas sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti: usia dan pendidikan/semester terakhir dari karyawan PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo, yang berkaitan dengan pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

3.6.2 Data sekunder

Menurut Sugiyono (2014) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain, atau lewat dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : struktur organisasi, serta dokumen lainnya yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner ini dipakai untuk menyebut metode maupun instrumen. (Arikunto, 1993). Menurut Sugiyono (2014), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi

seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data yang dikumpulkan bersumber dari data hasil keusioner para karyawan yang bekerja di PD. BPR. Bank Pasar Kulon Progo. Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini, menggunakan skala *likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2014).

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen Validitas dan Realibilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuai instrumen. Suatu instrumen yang valid atau shahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. (Arikunto, 1993). Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk menjamin bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data merupakan kuesioner yang valid. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. (Sugiyono, 2014). Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut sehingga menunjukkan sebenarnya. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah *Uji Korelasi Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid.

Untuk mengukur validitas digunakan rumus *Product Moment* yaitu sebagai berikut :

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

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

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

2. Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. (Arikunto, 1993). Penelitian ini menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan harga *Alpha Croanbach*. Keputusan pengujiannya, apabila harga *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel.

Untuk mengukur reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cronbach* yaitu sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Jumlah item pertanyaan yang diuji

s_t^2 = Deviasi standar total

$\sum s_b^2$ = Jumlah deviasi standar butir

3.9 Teknik atau Alat Analisis

Untuk mengetahui hasil dari suatu penelitian diterima atau ditolak, maka perlu dilakukan analisis terhadap hasil data yang telah diperoleh. Teknis analisis data adalah rancangan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari sumber-sumbernya, baik pengamatan di lapangan atau dari sumber-sumber lain yang dapat disimpulkan dan diinformasikan kepada pihak. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Terdapat beberapa dua macam statistik yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. (Sugiyono, 2014)

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang bersifat umum atau generalisasi. (Sugiyono, 2014). Data yang diperoleh

diolah dan disajikan ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, dengan tujuan untuk memudahkan proses pengolahan data.

3.9.2 Uji Asumsi

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. (Ghozali, 2013). Menguji kenormalan data dilakukan dengan menggunakan harga Z dari Kolmogorov Smirnov. Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilakukan untuk menguji apakah residual terdistribusi secara normal. (Sugiyono, 2014).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. (Ghozali, 2013).

Pengujian terhadap ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dalam data dapat dilakukan dengan menggunakan harga koefisien korelasi Rank Spearman antara skor tiap variabel bebas dan dengan skor variabel residualnya. Dalam penelitian ini terdiri dari Pelatihan Karyawan (X1), dan Pengembangan Karyawan (X2), serta kepuasan karyawan (X3) terhadap nilai residualnya (Res). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED

dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar analisis:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), sehingga akan diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
 - 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas 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 (Imam Ghazali, 2013). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- 1) 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.

- 2) 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 multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.

- 3) Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam

pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya.

Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

4. Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel kemudian hasilnya akan digunakan untuk populasi (Sugiyono,2014). Dalam penelitian ini terdapat variabel independen / bebas yaitu variabel pelatihan karyawan (X1), pengembangan karyawan (X2), dan kepuasan karyawan (X3), sedangkan kinerja (Y) berkedudukan sebagai variable dependen. Dengan demikian, maka persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b = Koefisien

X1 = Pelatihan

X2 = Pengembangan

X3 = Kepuasan Karyawan

3.9.3 Uji Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis dengan Uji Parsial atau Uji t

Menurut Ghozali (2013), Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah

$H_0 : \beta_i = 0$, Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen).

Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A : \beta_i \neq 0$$

Hipotesis Pengujian :

H_0 : tidak terdapat pengaruh parsial dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

H_1 : terdapat pengaruh parsial dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05.

Dengan kriteria pengujian :

Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan $\leq 0,05$ (H_0 ditolak), maka pelatihan karyawan secara parsial dinyatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1) *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis

alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

2) Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi.

2. Uji Signifikasni Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2013), pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen / terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis Pengujian :

H_0 : diartikan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_1 : diartikan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Apabila taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $\leq 0,05$ (H_0 ditolak), sedangkan jika harga taraf signifikansi hasil pengujian besarnya $> 0,05$ maka H_0 diterima.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

(1) *Quick look* : bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%.

Dengan kata lain kita dapat menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

(2) Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, kuesioner disebarakan kepada beberapa karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo yang berjumlah 70 orang sedangkan jumlah karyawan yang bekerja yaitu 90 orang.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1 Karakteristik Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data hasil penelitian yang berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Pria	31	44,3
2	Wanita	39	55,7
Total		70	100

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 70 responden penelitian ini 31 orang atau 44,3 persen adalah pria dan 39 orang atau 55,7 persen adalah wanita. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden pria dan wanita hampir seimbang.

2. Karakteristik Responden Menurut Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 4 kategori. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Usia

No	Usia	Frekuensi	%
1	21-30 tahun	27	38,6
2	31-40 tahun	16	22,9
3	41-50 tahun	25	35,7
4	>50 tahun	2	2,8
Total		70	100

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, diketahui bahwa dari 70 responden penelitian ini yang berumur antara 21-30 tahun berjumlah 27 orang atau 38,6 persen, yang berumur antara 31-40 tahun berjumlah 16 orang atau 22,9 persen, yang berumur antara 41-50 tahun berjumlah 25 orang atau 35,7 persen, dan yang berumur lebih dari 50 tahun berjumlah 2 orang atau 2,8 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini lebih banyak berusia 21-30 tahun yang mencapai 38,6 persen.

3. Kelompok Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 2 kategori, yakni sarjana (S1, S2, dan S3) dan Diploma (DI, DII, dan DIII). Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 70 responden diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
1	Diploma	1	1,4
2	Sarjana	69	98,6
Total		70	100

Dari Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dari 70 responden penelitian ini, 1 orang atau 1,4 persen adalah tamat Diploma dan 69 atau 98,6 persen dengan pendidikan terakhir adalah sarjana. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo adalah lulusan Sarjana yang mencapai 98,6 persen.

4. Kelompok Responden Menurut Marital Status

Karakteristik responden berdasarkan marital status disajikan menjadi 2 kategori yaitu menikah dan belum menikah. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 70 responden diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Marital Status

No	Marital Status	Frekuensi	%
1	Menikah	64	91,4
2	Belum Menikah	6	8,6
Total		70	100

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, diketahui bahwa dari 70 responden penelitian ini 64 orang atau 91,4 persen dengan marital status sudah menikah, sedangkan 6 orang atau 8,6 persen dengan marital status belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini sudah menikah, yaitu sebanyak 64 orang atau 91,4 persen.

Untuk mempermudah dalam pemahaman survey mengenai karakteristik responden, maka berikut ini ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	%
1	Jenis Kelamin	Wanita	39	55,7
2	Usia	21-30 tahun	27	38,6
3	Pendidikan	S1	69	98,6
4	Marital Status	Menikah	64	91,4

Dari Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin wanita sebanyak 39 orang, dengan usia yang dominan 21-30 tahun sebanyak 27 orang, tingkat pendidikan yang paling banyak adalah tamatan S1 sebanyak

69 orang dan marital status yang dominan adalah sudah menikah yakni sebanyak 64 orang.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur pelatihan karyawan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Jumlah Kelas

5

Range jawaban variabel pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan yaitu:

1 – 1,80 : Sangat Buruk

1,81 – 2,61 : Buruk

2,62 – 3,42 : Cukup

3,43 – 4,23 : Baik

4,24 – 5 : Sangat Baik

1. Variabel *Independent*

Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karyawan, dan Kepuasan Karyawan, berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *independent*.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan Karyawan (X1)

Reactions (Reaksi)

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Pelatihan kerja mengarahkan saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan saya.	4,46	89,14	Sangat Baik
2	Pelatihan kerja yang saya ikuti mampu mempengaruhi perilaku kerja saya.	4,37	87,43	Sangat Baik

Learning (Belajar)

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Pelatihan mampu meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja.	4,36	87,14	Sangat Baik
2	Pelatihan dapat melebarkan wawasan dalam pekerjaan saya.	4,46	89,14	Sangat Baik
3	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan saya.	4,06	81,14	Baik

Results (Hasil)

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Pelatihan mampu memudahkan saya dalam menggunakan teknologi atau alat baru di kantor.	4,14	82,86	Baik
2	Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menangani permasalahan lebih baik.	4,20	84,00	Baik

Efektifitas Biaya

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Kualitas pekerjaan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.	4,11	82,29	Baik
2	Saya mendapat pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.	4,34	86,86	Sangat Baik

3	Setelah mengikuti pelatihan hasil dari pekerjaan saya menjadi lebih efektif.	4,07	81,43	Baik
---	--	------	-------	------

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa dari 70 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian baik terhadap variabel pelatihan karyawan (X1) dengan rata-rata skor sebesar 4,26 atau 85,14 persen.

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karyawan (X2)

Fase Perencanaan

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Perusahaan melakukan perencanaan dan penyesuaian rancangan karir untuk saya.	3,73	74,57	Baik
2	Pimpinan mampu mengidentifikasi kelebihan saya sebagai karyawan.	3,79	75,71	Baik
3	Pimpinan memberiksn umpan balik untuk meminimalisir kekurangan saya.	3,76	75,14	Baik

Fase Pengarahan

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Perusahaan menyelenggarakan konseling karir untuk kemajuan karir saya.	3,67	73,43	Baik
2	Perusahaan menyelenggarakan pelayanan informasi karir untuk saya	3,73	74,57	Baik

Fase Pengembangan

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Karyawan senior dan atasan berperan sebagai mentor (pembimbing) saya dalam melaksanakan pekerjaan.	4,10	82,00	Baik
2	Karyawan senior dan atasan memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.	4,14	82,86	Baik
3	Saya mendapat peluang untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan.	4,11	82,29	Baik

Tabel 4.7 diatas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel pengembangan karyawan (X2) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel pengembangan karyawan (X2) sebesar 3,88 atau 77,57 persen. Dengan demikian variabel pengembangan karyawan (X2) dikategorikan Baik.

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Karyawan (X3)

Pekerjaan yang menantang

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Pekerjaan yang saya lakukan membutuhkan keterampilan khusus.	4,24	84,86	Sangat Baik
2	Selama bekerja saya di berikan tugas lebih dari satu macam.	4,27	85,43	Sangat Baik

Penghargaan yang pantas

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya menerima upah sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang saya emban.	4,11	82,29	Baik
2	Saya memiliki kesempatan untuk di promosikan oleh perusahaan.	3,91	78,29	Baik

Kondisi kerja yang mendukung

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya bekerja dalam kondisi aman dan nyaman.	4,09	81,71	Baik
2	Saya mendapatkan fasilitas yang mendukung dari perusahaan.	4,04	80,86	Baik

Rekan kerja yang mendukung

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya berhubungan baik dengan karyawan yang ada di lingkungan kerja.	4,30	86,00	Sangat Baik
2	Rekan kerja saya sering membantu pada saat bekerja.	4,24	84,86	Sangat Baik

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Perusahaan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.	4,11	82,29	Baik
2	Saya mendapatkan upah yang sesuai dengan beban kerja yang saya dapatkan.	4,06	81,14	Baik

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa dari 70 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian baik terhadap variabel kepuasan karyawan (X3) dengan rata-rata skor sebesar 4,14 atau 82,77 persen.

2. Variabel *Dependent*

Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja, berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *dependent*.

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kuantitas

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	4,10	82,00	Baik
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.	4,19	83,71	Baik

Kualitas

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya selalu fokus dalam melaksanakan pekerjaan.	4,24	84,86	Sangat Baik
2	Saya selalu disiplin dalam bekerja di perusahaan.	4,27	85,43	Sangat Baik

Ketepatan

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara maksimal.	4,16	83,14	Baik
2	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar dan akurat.	4,14	82,86	Baik

Kehadiran di tempat kerja

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya selalu tepat waktu pada saat datang ke kantor.	4,39	87,71	Sangat Baik
2	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam bekerja.	4,17	83,43	Baik

Kemampuan bekerja sama

No	Pertanyaan	Rata-rata	%	Kategori
1	Saya mampu bekerja sama dengan baik sesama rekan kerja.	4,34	86,86	Sangat Baik
2	Saya selalu mengutamakan kerja sama pada saat melaksanakan pekerjaan.	4,19	83,71	Baik

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa dari 70 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memiliki kinerja (Y) yang baik dengan rata-rata skor sebesar 4,22 atau 84,37 persen.

Tabel 4.10 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Rata-rata	%	Keterangan
1	Pelatihan Karyawan (X1)	4,26	85,14	Sangat Baik
2	Pengembangan Karyawan (X2)	3,88	77,57	Baik
3	Kepuasan Karyawan (X3)	4,14	82,77	Baik
4	Kinerja Karyawan (Y)	4,22	84,37	Baik

Tabel 4.10 di atas menunjukkan rangkuman penilaian karyawan PD BPR Bank Pasar terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman di atas maka variabel pelatihan karyawan dapat dikategorikan sangat baik. Variabel

pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan dapat dikategorikan baik.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Tabel 4.11 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

NO	VARIABEL	JUMLAH
1	Pelatihan Karyawan (X1)	10
2	Pengembangan Karyawan (X2)	8
3	Kepuasan Kerja (X3)	10
4	Kinerja Karyawan (Y)	10
Total Pertanyaan		38

Uji validitas penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Data yang diambil dari 70 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan program SPSS 22.

Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r hit dan r tabel dimana r tabel = 0.2352 ($df = N-2$, $40-2=38$ pada $\alpha = 0,05$). Bila r hit lebih besar dari r Tabel (r hit $>$ r Tabel) maka pernyataan dianggap valid atau sah. Begitu juga sebaliknya, bila r hit lebih kecil dari r tabel (r hit $<$ r Tabel) maka pernyataan dianggap gugur.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Uji Validitas Pelatihan Karyawan (X1)

Reactions (Reaksi)

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Pelatihan kerja mengarahkan saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan saya.	0,698	0.2352	Valid

2	Pelatihan kerja yang saya ikuti mampu mempengaruhi perilaku kerja saya.	0,693	0.2352	Valid
---	---	-------	--------	-------

Learning (Belajar)

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Pelatihan mampu meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja.	0,684	0.2352	Valid
2	Pelatihan dapat melebarkan wawasan dalam pekerjaan saya.	0,619	0.2352	Valid
3	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan saya.	0,485	0.2352	Valid

Results (Hasil)

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Pelatihan mampu memudahkan saya dalam menggunakan teknologi atau alat baru di kantor.	0,656	0.2352	Valid
2	Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menangani permasalahan lebih baik.	0,442	0.2352	Valid

Efektifitas Biaya

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Kualitas pekerjaan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.	0,438	0.2352	Valid
2	Saya mendapat pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.	0,655	0.2352	Valid
3	Setelah mengikuti pelatihan hasil dari pekerjaan saya menjadi lebih efektif.	0,679	0.2352	Valid

Dari data di atas, terdapat total 10 pernyataan variabel pelatihan karyawan (X1) dengan 10 pernyataan itu dinyatakan valid, terbukti dengan ($r_{hit} > r_{Tabel}$).

Tabel 4.13 Hasil Analisis Uji Validitas Pengembangan Karyawan (X2)**Fase Perencanaan**

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Perusahaan melakukan perencanaan dan penyeselarasan rancangan karir untuk saya.	0,794	0.2352	Valid
2	Pimpinan mampu mengidentifikasi kelebihan saya sebagai karyawan.	0,825	0.2352	Valid
3	Pimpinan memberiksn umpan balik untuk meminimalisir kekurangan saya.	0,803	0.2352	Valid

Fase Pengarahan

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Perusahaan menyelenggarakan konseling karir untuk kemajuan karir saya.	0,688	0.2352	Valid
2	Perusahaan menyelenggarakan pelayanan informasi karir untuk saya	0,698	0.2352	Valid

Fase Pengembangan

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Karyawan senior dan atasan berperan sebagai mentor (pembimbing) saya dalam melaksanakan pekerjaan.	0,297	0.2352	Valid
2	Karyawan senior dan atasan memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.	0,538	0.2352	Valid
3	Saya mendapat peluang untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan.	0,466	0.2352	Valid

Dari data diatas, terdapat total 8 pernyataan yang terdapat pada lembar kuesioner variabel Pengembangan Karyawan (X2). Dari Keseluruhan pernyataan variabel Pengembangan Karyawan (X2) terdapat total 8 pernyataan tersebut dinyatakan valid, terbukti dengan ($r \text{ hit} > r \text{ tabel}$).

Tabel 4.14 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Karyawan (X3)**Pekerjaan yang menantang**

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Pekerjaan yang saya lakukan membutuhkan keterampilan khusus.	0,605	0.2352	Valid
2	Selama bekerja saya di berikan tugas lebih dari satu macam.	0,375	0.2352	Valid

Penghargaan yang pantas

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya menerima upah sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang saya emban.	0,603	0.2352	Valid
2	Saya memiliki kesempatan untuk di promosikan oleh perusahaan.	0,447	0.2352	Valid

Kondisi kerja yang mendukung

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya bekerja dalam kondisi aman dan nyaman.	0,718	0.2352	Valid
2	Saya mendapatkan fasilitas yang mendukung dari perusahaan.	0,533	0.2352	Valid

Rekan kerja yang mendukung

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya berhubungan baik dengan karyawan yang ada di lingkungan kerja.	0,737	0.2352	Valid
2	Rekan kerja saya sering membantu pada saat bekerja.	0,572	0.2352	Valid

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Perusahaan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.	0,605	0.2352	Valid
2	Saya mendapatkan upah yang sesuai	0,431	0.2352	Valid

	dengan beban kerja yang saya dapatkan.			
--	--	--	--	--

Dari data diatas, terdapat total 10 pernyataan yang terdapat pada lembar kuesioner variabel Kepuasan Kerja (X3). Dari Keseluruhan pernyataan variabel Kepuasan Kerja (X3) terdapat total 10 pernyataan tersebut dinyatakan valid, terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$).

Tabel 4.15 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Kuantitas

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	0,527	0.2352	Valid
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.	0,626	0.2352	Valid

Kualitas

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya selalu fokus dalam melaksanakan pekerjaan.	0,755	0.2352	Valid
2	Saya selalu disiplin dalam bekerja di perusahaan.	0,776	0.2352	Valid

Ketepatan

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara maksimal.	0,539	0.2352	Valid
2	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar dan akurat.	0,728	0.2352	Valid

Kehadiran di tempat kerja

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya selalu tepat waktu pada saat datang ke kantor.	0,628	0.2352	Valid
2	Saya tidak pernah meninggalkan	0,674	0.2352	Valid

	pekerjaan pada saat jam bekerja.			
--	----------------------------------	--	--	--

Kemampuan bekerja sama

No	Pertanyaan	r hit	r Tabel	Keterangan
1	Saya mampu bekerja sama dengan baik sesama rekan kerja.	0,770	0.2352	Valid
2	Saya selalu mengutamakan kerja sama pada saat melaksanakan pekerjaan.	0,747	0.2352	Valid

Dari data diatas, terdapat total 10 pernyataan yang terdapat pada lembar kuesioner variabel Kinerja Karyawan (Y). Dari Keseluruhan pernyataan variabel Kinerja Karyawan (Y) terdapat total 10 pernyataan tersebut dinyatakan valid, terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$).

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach's alfa</i>	Sig	Keterangan
1	Pelatihan Karyawan (X1)	0.810	>0.6	Reliabel
2	Pengembangan Karyawan (X2)	0.813	>0.6	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (X3)	0.753	>0.6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0.870	>0.6	Reliabel

Dari tabel diatas di ketahui bahwa 4 variabel dinyatakan. Hal ini terbukti dengan nilai alfa > tingkat signifikansi (0,6).

4.3 Analisis Kuantitatif

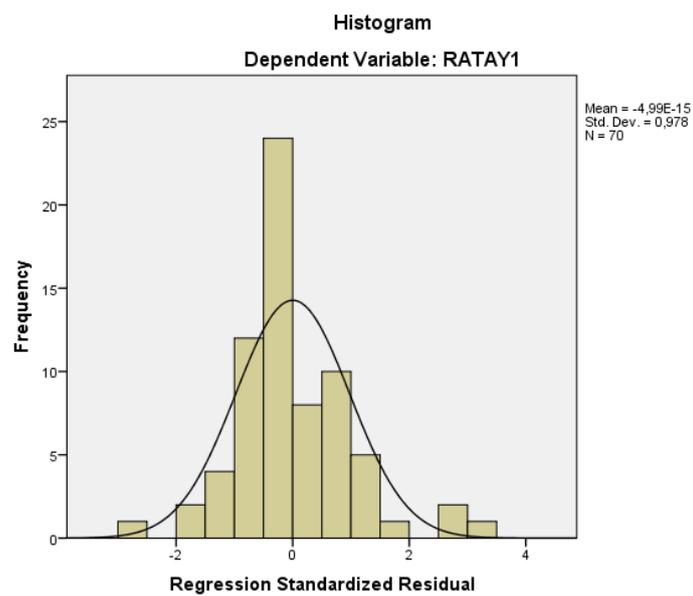
4.3.1 Uji Asumsi Klasik

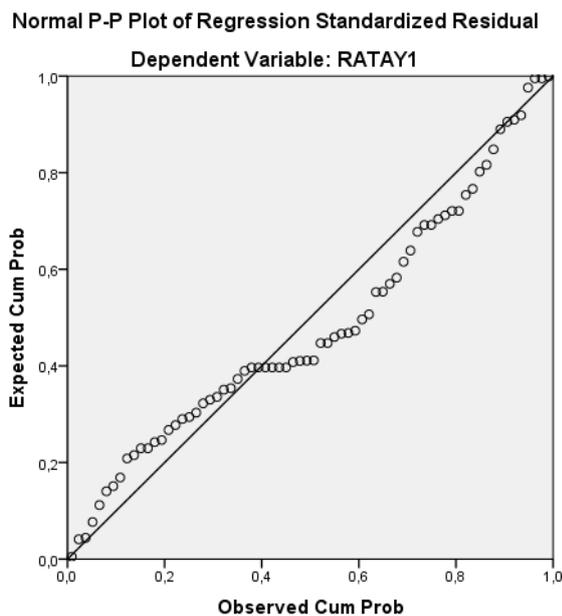
Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linear yang baik. Uji asumsi klasik terdiri dari:

1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti distribusi normal. Hasil data dapat dilihat dari SPSS versi 22.0 dan dapat ditunjukkan melalui gambar kurva histogram dan kurva p-p Plot pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas





Dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data tidak semua menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear yang sempurna antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan VIF. Kriteria yang dipakai adalah apabila *tolerance* $> 0,1$ atau nilai VIF < 5 , maka tidak terjadi multikolinearitas (situmorang, 2010).

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,159	,523		,304	,762		
RATAX1	,344	,117	,309	2,948	,004	,693	1,443
RATAX2	,076	,106	,070	,722	,473	,807	1,240
RATAX3	,556	,138	,450	4,022	,000	,611	1,638

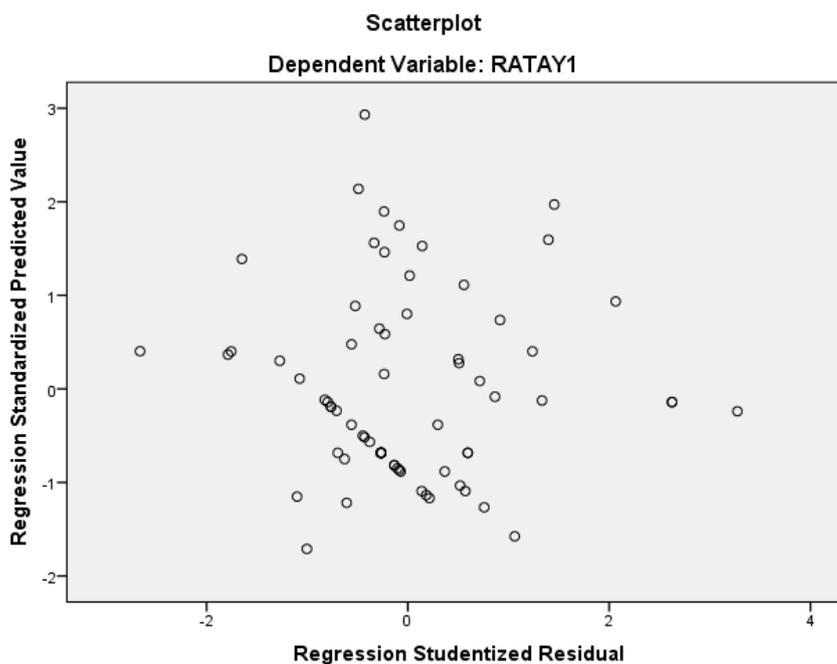
a. Dependent Variable: RATAY1

Dari hasil output data didapatkan bahwa semua nilai VIF kurang dari 5 dan tidak ada nilai *tolerance* kurang dari 0,1. Ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan dapat disimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

3. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2013). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas yaitu dengan melihat grafik *scatterplots* berikut ini.

Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas



Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2 R^2 (Koefisien Determinasi)

Tabel 4.18 Hasil R^2 (Koefisien Determinasi)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Srd. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,496	,473	,23611

a. Predictors: (Constant), RATA3, RATA2, RATA1

b. Dependent Variable: RATAY1

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,496, maka dapat diartikan bahwa 49,6 persen kinerja dapat dijelaskan oleh variabel

pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, dan kepuasan karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 50,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

4.3.3 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini diungkapkan pengaruh antara variabel pelatihan terhadap kinerja, variabel pengembangan terhadap kinerja, dan kepuasan terhadap kinerja yang dianalisis dengan analisis regresi berganda.

Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,159	,523		,304	,762		
RATAX1	,344	,117	,309	2,948	,004	,693	1,443
RATAX2	,076	,106	,070	,722	,473	,807	1,240
RATAX3	,556	,138	,450	4,022	,000	,611	1,638

a. Dependent Variable: RATAY1

Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + \epsilon$$

$$Y = 0,159 + 0,309X1 + 0,070X2 + 0,450X3 + \epsilon$$

Dimana:

Y : Kinerja

a : Konstanta

X1 : Pelatihan Karyawan

X2 : Pengembangan Karyawan

X3 : Kepuasan Karyawan

€ : error

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan:

1) Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,159 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada variabel pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, dan kepuasan karyawan maka kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo adalah sebesar 0,159.

2) Pelatihan Karyawan (X1)

Pelatihan Karyawan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,309. Adanya hubungan positif ini berarti pelatihan dan kinerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,309 dapat diartikan bahwa apabila variabel pelatihan karyawan meningkat satu satuan maka besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0,309 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan.

3) Pengembangan Karyawan (X2)

Pengembangan Karyawan (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,070. Adanya hubungan positif ini berarti pengembangan dan kinerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,070 dapat diartikan bahwa apabila variabel pengembangan karyawan meningkat satu satuan maka besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0,070 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan.

4) Kepuasan Karyawan (X3)

Kepuasan Karyawan (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,450. Adanya hubungan positif ini berarti kepuasan dan kinerja memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,450 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan karyawan meningkat satu satuan maka besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0,450 dengan asumsi semua variabel bebas lain dalam keadaan konstan.

4.3.4 Uji Hipotesis

Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	,159	,523				,304
RATAX1	,344	,117	,309	2,948	,004	,693	1,443
RATAX2	,076	,106	,070	,722	,473	,807	1,240
RATAX3	,556	,138	,450	4,022	,000	,611	1,638

a. Dependent Variable: RATAY1

1. Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja (Hipotesis 1)

a. Hipotesis 1

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

2. Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja (Hipotesis 2)

a. Hipotesis 2

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,473 > 0,05$ sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak.

d) Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “ada pengaruh signifikan dari pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan” **tidak terbukti**.

3. Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja (Hipotesis 3)

a. Hipotesis 3

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

4. Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja dengan Uji F (Hipotesis 4)

Dengan bantuan tabel Anova hasil dari pengolahan data dengan program SPSS versi 22.0 diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.21 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,724	2	1,362	19,921	,000 ^b
	Residual	4,581	67	,068		
	Total	7,306	69			

a. Dependent Variable: RATAY1

b. Predictors: (Constant), RATAX2, RATAX1

a. Hipotesis 4

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan dari pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Ada pengaruh signifikan dari pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H2	Ada pengaruh signifikan dari pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H3	Ada pengaruh signifikan dari kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Ada pengaruh signifikan dari pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan	Terbukti

4.4 Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 70 responden dari karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin wanita sebanyak 39 orang, dengan usia 21-30 tahun sebanyak 27 orang, dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 69 orang dan berstatus menikah sebanyak 64 orang.

Persepsi karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo tentang unsur-unsur variabel hubungan pengaruh pelatihan, pengembangan, dan kepuasan karyawan terhadap kinerja dapat dikatakan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel. Persepsi karyawan terhadap indikator pelatihan karyawan (X1) dengan nilai rata-rata 4,26 atau 85,14 persen (Tabel 4.15) memperlihatkan hasil yang sangat baik. Persepsi karyawan terhadap indikator pengembangan karyawan (X2) dengan nilai rata-rata 3,88 atau 77,57 persen (Tabel 4.15) memperlihatkan hasil yang baik. Persepsi karyawan terhadap indikator kepuasan kerja (X3) dengan nilai rata-rata 4,14 atau 82,77 persen (Tabel 4.15) memperlihatkan hasil yang baik. Selain itu untuk

persepsi karyawan terhadap kinerja (Y) juga menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 atau 84,37 persen (Tabel 4.15).

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa *Cronbach alpha* dari semua variabel lebih besar dari 0,6 yang berarti bahwa semua kuesioner tersebut reliabel atau handal. Sedangkan untuk uji validitas menunjukkan bahwa sejumlah 38 item pertanyaan dalam kuesioner memiliki nilai koefisien korelasi (*r* hitung) lebih dari 0.2352.

4.4.1 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, pelatihan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja secara parsial. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik pelatihan karyawan yang diberikan oleh perusahaan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Anitha dan Kumar pada tahun 2016 yang memiliki hasil bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan harus efektif agar kinerja karyawan semakin baik dan berpengaruh positif terhadap perusahaan. Dibuktikan juga oleh Hafiza Sadia Mansoor, Faisal Tehseen Shah, Ateeq-ur-Rehman, dan Asma Tayyaba pada tahun 2015 melalui penelitian yang memiliki hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan dan menunjukkan hubungan yang positif. Mahmood Asad dan Joma Mahfod pada tahun 2015 juga membuktikan melalui penelitiannya yang memiliki hasil bahwa pelatihan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan diketahui bahwa pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PD BPR Bank Pasar Kulon Progo secara parsial. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karyawan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan memberikan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Syed Manzoor Hussain Shah, Nareed Sultana, Khawaja Sabir Hassain, dan Imtiaz Ali pada tahun 2011 yang memiliki hasil bahwa pengembangan yang diberikan oleh perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga dibuktikan oleh Caroline Ann Rowland, Roger David Hall, dan Ikhlas Altarawneh pada tahun 2016 yang juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan terhadap kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menyatakan bahwa Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kepuasan karyawan yang diberikan oleh perusahaan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Marina Laškarin Ažić pada tahun 2017 yang memiliki hasil bahwa rasa puas pada saat bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan dan berdampak positif bagi perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Chengedzai Mafini¹ dan David R.I. Pooe¹ pada 2013 membuktikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Dibuktikan juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Onyebu, Chinwe Monica (PhD), Omotay, dan Olalekan Abdul-Rasaq pada tahun 2017 dengan hasil bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sawitri Dyah, SE, MM; Suswati Endang, SE, MS, dan Huda Khasbulloh, SE, MM pada tahun 2016 juga membuktikan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Secara Simulyan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo. Variabel dari pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki hubungan yang sinergis dalam mempengaruhi kinerja karyawan sehingga hasilnya signifikan. Namun, dari hasil pengujian menunjukkan bahwa dibandingkan pengembangan karyawan, pelatihan karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

Hal ini dapat dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Jaspreet Kaur pada tahun 2016 yang memiliki hasil bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ugbomhe O. Ugbomhe, Osagie G. Nosakhare, dan Prof. Egwu, U. Egwu pada tahun 2016 juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan menjadi lebih efisien. Dibuktikan juga oleh penelitian dari H.O. Falola, A.O. Osibanjo, dan S.I. Ojo pada tahun 2014 yang memiliki hasil bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang membuat kinerja karyawan semakin efektif dan memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Caroline Ann Rowlan, Roger David Hall, dan Ikhlas Altarawneh pada tahun 2016 juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan menghasilkan dampak positif bagi perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan Karyawan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo.
2. Pengembangan Karyawan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo.
4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermafaat bagi PD BPR Bank Pasar Kulonprogo.

1. Bagi Pihak PD BPR Bank Pasar Kulonprogo

Pihak PD BPR Bank Pasar Kulonprogo perlu melakukan evaluasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan. Pihak dari PD BPR Bank Pasar Kulonprogo perlu memberikan fasilitas yang lebih mendukung bagi para karyawan untuk berlatih dan berkembang agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan dapat

bepengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri terutama lebih banyak melakukan program pengembangan agar para karyawan merasa lebih berkembang dalam bekerja.

Pihak PD BPR Bank Pasar Kulonprogo juga hendaknya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaiknya pihak PD BPR Bank Pasar Kulonprogo memberikan gaji, tujangan, bonus, dan kesempatan promosi sesuai dengan asas keadilan, baik adil secara individual, secara internal maupun secara eksternal agar karyawan puas dan akan loyal terhadap perusahaan.

2. Bagi Karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo

Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diharapkan karyawan lebih serius lagi dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan. Agar nantinya pengalaman dan ilmu yang didapat dapat diterapkan di perusahaan dan memperbaiki kinerja karyawan itu sendiri

Karyawan PD BPR Bank Pasar Kulonprogo diharapkan dapat melakukan kinerjanya sebaik mungkin sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan tersebut. Karyawan hendaknya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan penguasaan informasi mengenai pekerjaan yang harus diselesaikan.

3. Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Dengan demikian diharapkan bagi peneliti selanjutnya supaya dapat lebih menggali informasi lebih dalam mengenai PD BPR Bank Pasar Kulonprogo. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel penelitian, misalnya kompensasi, disiplin kerja dan K3. Bagi peneliti selanjutnya juga

dihapkan dapat meneliti lebih lanjut mengenai budaya organisasi yang ada di PD
BPR Bank Pasar Kulonprogo.

Daftar Pustaka

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Anitha, Kumar. (2016). "A Study on The Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District". Vol.6 Issue 8.
- Anoraga dan Suyati. (1996). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. London: Kogan Page.
- Asad dan Mahfod. (2015). *Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company – Kingdom of Bahrain*. Vol.4 Issue 3.
- Azic M. Laskarin. (2015). *The Impact of Hotel Employee Satisfaction on Hospitality Performance*. Vol.23 Issue 1.
- Bohlander dan Snell. (2010). *Principles of Human Resource Managemen*. 15th ed. OH: South Western – Cengage Learning.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2010). Dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Angelia, Penerj., 14th ed., hal. 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Dyah, Endang, dan Khasbulloh. (2016). *The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) On Employees Performance*. Vol.9 Issue 2.
- Falola, Osibanjo, dan Ojo. (2014). *Effectiveness of Training and Dvelopment on Employees Performance and Organisation Competitiveness in the Nigerian Banking Industry*. Vol.7 Issue 1.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 7th Ed*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. 2nd ed. Yogyakarta: BPF.
- Ivancevich, dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaur. (2016). *Impact of Training and Development Programmes on The Productivity of Employees in The Banks*. Vol.5 Issue 1.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. 5th ed. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Mafini, Pooe. (2013). *The Relationship Between Employee Satisfaction and Organisational Performance: Evidence from a South African Government Department*. Vol.39 Issue 1.

- Mangkunegara P. Anwar. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mansoor, Shah, Rehman, dan Tayyaba. (2015). *Impact of Training and Development on Organization Performance with Mediating Role of Intention to Quit as Human Resource Quality Cost*. Vol.4 Issue 4.
- Mathis, Robert dan Jackson, John. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Selemba Empat.
- McShane dan Glinow. (2018). *Organizational Behavior*. 8th ed. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noe, Raymond. A. (2003). *Human Resource Management, Internasional Edition*. New York: The McGraw-hill Companies, Inc.
- Onyebu, Omotayo. (2017). *Employee Job Satisfaction and Organizational Performance an Insight from Selected Hotels in Lagos Nigeria*. Vol.6 Issue 10.
- Pahore, Shaikh. (2015). *Analysis-Impact of Training and Development on Performance and Job Satisfaction among Higher Secondary School Teachers- A Case Study of Sindh*.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Robbins, DeCenzo. (1996). *Human Resource Management 5th Edition*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Rowland, Hall, Altarawneh. (2016). *Training and Development Challenges of Strategy and Managing Performance in Jordanian Banking*. Vol.12 Issue 1.
- Shah, Sultana, Hassain, dan Ali. (2011). *Impact of Professional Development on the Performance of Secondary School Principals: A Managerial Perspective*. Vol.28 Issue 4.
- Simamora, Henry. (2004). *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*. Medan: Usu Press.
- Situmorang. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd ed. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2007). *Statitika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ugbomhe, Nosakhare, Egwu. (2016). *“Impact of Training and Development on Employee Performance in Selected Banks in Edo North Senatorial Distict, Nigeria”*. Vol.7 Issue 3.
- Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN 1

Kuesioner Mini Riset

“Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pasar Kulon Progo ”

Petunjuk Pengisian

Baca dan pahami pernyataan yang tersedia di dalam tabel. Setiap pernyataan diikuti lima pilihan jawaban alternatif. Bapak/ Ibu/Saudara/i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.

Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subyek penelitian

A. Identitas Responden

- 1) Nama Responden :
- 2) Bekerja pada bagian :
- 3) Jenis Kelamin : Pria / Wanita
- 4) Usia :
 - a. < dari 20 tahun
 - b. 21- 30 tahun
 - c. 31- 40 tahun
 - d. 41 – 50 tahun
 - e. > dari 50 tahun
- 5) Pendidikan :
 - a. Sarjana (S1)
 - b. Diploma (I, II, dan III)
 - c. SMU/SMK
- 6) Lama bekerja :
- 7) Marital Status : Belum Menikah / Menikah
- 8) Rotasi Jabatan : Belum Pernah / Pernah
 Dari posisi Ke posisi

- 9) Pelatihan / Pengembangan : Belum Pernah / Pernah

Jika pernah, pelatihan / pengembangan apa saja yang pernah diikuti :

PELATIHAN	PENGEMBANGAN

Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memberikan jawaban/tanggapan atas pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kategori jawaban berikut :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

Pelatihan (X₁)**Reactions (Reaksi)**

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Pelatihan kerja mengarahkan saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan saya.					
2	Pelatihan kerja yang saya ikuti mampu mempengaruhi perilaku kerja saya.					

Learning (Belajar)

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Pelatihan mampu meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja.					
2	Pelatihan dapat melebarkan wawasan dalam pekerjaan saya.					
3	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan saya.					

Results (Hasil)

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Pelatihan mampu memudahkan saya dalam menggunakan teknologi atau alat baru di kantor.					
2	Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menangani permasalahan lebih baik.					

Efektifitas Biaya

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Kualitas pekerjaan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.					

2	Saya mendapat pengetahuan baru setelah mengikuti pelatihan.					
3	Setelah mengikuti pelatihan hasil dari pekerjaan saya menjadi lebih efektif.					

Pengembangan (X₂)

Fase Perencanaan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan melakukan perencanaan dan penyesuaian rancangan karir untuk saya.					
2	Pimpinan mampu mengidentifikasi kelebihan saya sebagai karyawan.					
3	Pimpinan memberikan umpan balik untuk meminimalisir kekurangan saya.					

Fase Pengarahan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan menyelenggarakan konseling karir untuk kemajuan karir saya.					
2	Perusahaan menyelenggarakan pelayanan informasi karir untuk saya					

Fase Pengembangan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Karyawan senior dan atasan berperan sebagai mentor (pembimbing) saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
2	Karyawan senior dan atasan memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.					

3	Saya mendapat peluang untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan.					
---	--	--	--	--	--	--

Kepuasan (X₃)

Pekerjaan yang menantang

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Pekerjaan yang saya lakukan membutuhkan keterampilan khusus.					
2	Selama bekerja saya di berikan tugas lebih dari satu macam.					

Penghargaan yang pantas

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya menerima upah sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang saya emban.					
2	Saya memiliki kesempatan untuk di promosikan oleh perusahaan.					

Kondisi kerja yang mendukung

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya bekerja dalam kondisi aman dan nyaman.					
2	Saya mendapatkan fasilitas yang mendukung dari perusahaan.					

Rekan kerja yang mendukung

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya berhubungan baik dengan karyawan yang ada di lingkungan kerja.					
2	Rekan kerja saya sering membantu pada saat bekerja.					

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
2	Saya mendapatkan upah yang sesuai dengan beban kerja yang saya dapatkan.					

Kinerja (Y)**Kuantitas**

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.					
2	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.					

Kualitas

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya selalu fokus dalam melaksanakan pekerjaan.					
2	Saya selalu disiplin dalam bekerja di perusahaan.					

Ketepatan

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara maksimal.					
2	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar dan akurat.					

Kehadiran di tempat kerja

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya selalu tepat waktu pada saat datang ke kantor.					
2	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam bekerja.					

Kemampuan bekerja sama

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya mampu bekerja sama dengan baik sesama rekan kerja.					
2	Saya selalu mengutamakan kerja sama pada saat melaksanakan pekerjaan.					

LAMPIRAN 2

Hasil Tabulasi Data

Tabulasi Data Responden

No	Bekerja pada bagian	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Marital Status
1	Administrasi	Wanita	41-50 tahun	S1	18 tahun	Menikah
2	Administrasi	Wanita	31-40 tahun	S1	17 tahun	Menikah
3	Administrasi	Wanita	31-40 tahun	S1	15 tahun	Menikah
4	Administrasi	Wanita	21-30 tahun	S1	7 tahun	Menikah
5	Administrasi	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
6	Administrasi	Wanita	21-30 tahun	S1	6 tahun	Menikah
7	Administrasi	Wanita	21-30 tahun	S1	4 tahun	Menikah
8	Administrasi	Pria	41-50 tahun	S1	12 tahun	Menikah
9	Administrasi	Pria	41-50 tahun	S1	7 tahun	Menikah
10	Administrasi	Pria	41-50 tahun	S1	10 tahun	Menikah
11	Administrasi	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
12	Administrasi	Pria	41-50 tahun	S1	7 tahun	Menikah
13	Administrasi	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
14	Administrasi	Pria	31-40 tahun	S1	14 tahun	Menikah
15	Administrasi	Pria	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
16	Marketing	Pria	41-50 tahun	S1	13 tahun	Menikah
17	Marketing	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
18	Marketing	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
19	Marketing	Pria	41-50 tahun	S1	13 tahun	Menikah
20	Marketing	Pria	41-50 tahun	S1	18 tahun	Menikah
21	Marketing	Pria	31-40 tahun	S1	5 tahun	Menikah
22	Marketing	Pria	21-30 tahun	S1	2 tahun	Belum Menikah
23	Marketing	Pria	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
24	Marketing	Pria	21-30 tahun	S1	7 tahun	Menikah
25	Marketing	Pria	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
26	Marketing	Pria	>50 tahun	S1	31 tahun	Menikah
27	Marketing	Wanita	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
28	Marketing	Wanita	41-50 tahun	S1	18 tahun	Menikah
29	Marketing	Wanita	31-40 tahun	S1	15 tahun	Menikah
30	Marketing	Wanita	21-30 tahun	S1	8 tahun	Menikah
31	Marketing	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
32	Marketing	Wanita	21-30 tahun	S1	7 tahun	Menikah

33	Marketing	Wanita	21-30 tahun	S1	15 tahun	Menikah
34	Marketing	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Belum Menikah
35	Marketing	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
36	Pelayanan	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
37	Pelayanan	Pria	41-50 tahun	S1	14 tahun	Menikah
38	Pelayanan	Pria	41-50 tahun	S1	7 tahun	Menikah
39	Pelayanan	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
40	Pelayanan	Pria	31-40 tahun	S1	9 tahun	Menikah
41	Pelayanan	Pria	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
42	Pelayanan	Pria	21-30 tahun	D3	2 tahun	Belum Menikah
43	Pelayanan	Pria	21-30 tahun	S1	2 tahun	Menikah
44	Pelayanan	Pria	21-30 tahun	S1	5 tahun	Belum Menikah
45	Pelayanan	Pria	21-30 tahun	S1	5 tahun	Belum Menikah
46	Pelayanan	Pria	>50 tahun	S1	14 tahun	Menikah
47	Pelayanan	Wanita	41-50 tahun	S1	9 tahun	Menikah
48	Pelayanan	Wanita	41-50 tahun	S1	14 tahun	Menikah
49	Pelayanan	Wanita	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah
50	Pelayanan	Wanita	41-50 tahun	S1	10 tahun	Menikah
51	Pelayanan	Wanita	41-50 tahun	S1	14 tahun	Menikah
52	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	9 tahun	Menikah
53	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	10 tahun	Menikah
54	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	8 tahun	Menikah
55	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	8 tahun	Menikah
56	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	10 tahun	Menikah
57	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	13 tahun	Menikah
58	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	14 tahun	Menikah
59	Pelayanan	Wanita	31-40 tahun	S1	13 tahun	Menikah
60	Pelayanan	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
61	Pelayanan	Wanita	21-30 tahun	S1	9 tahun	Menikah
62	Pelayanan	Wanita	21-30 tahun	S1	4 tahun	Belum Menikah
63	Pelayanan	Wanita	21-30 tahun	S1	4 tahun	Menikah
64	Pelayanan	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
65	Pelayanan	Wanita	21-30 tahun	S1	5 tahun	Menikah
66	Satuan Kerja Kepatuhan	Pria	41-50 tahun	S1	15 tahun	Menikah

5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42	4.2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44	4.4
5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	43	4.3
5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	42	4.2
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	41	4.1
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48	4.8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42	4.2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4.3
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	44	4.4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	46	4.6
4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	39	3.9
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	45	4.5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4.1
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	45	4.5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3.9
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	44	4.4
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	44	4.4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	45	4.5
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	44	4.4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3.9
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48	4.8
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4.9
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4.1
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37	3.7
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47	4.7
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.0
5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	41	4.1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	43	4.3
4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4.4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	46	4.6
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42	4.2
5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	43	4.3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47	4.7
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4.3
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	40	4.0

X2									
1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	Total	Rata-rata
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
3	4	4	4	3	4	4	4	30	3.8
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	5	3	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	3	3	4	4	4	4	4	30	3.8
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	3	3	3	4	4	4	29	3.6
4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.1
4	4	4	4	4	4	5	5	34	4.3
4	5	4	4	4	4	5	5	35	4.4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.1
5	4	4	4	4	5	5	4	35	4.4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
3	3	3	4	4	4	4	4	29	3.6
3	3	3	3	4	4	4	4	28	3.5
3	4	3	4	3	4	4	3	28	3.5
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	3	4	4	4	4	31	3.9
3	3	4	4	3	5	5	4	31	3.9
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
3	4	4	3	3	4	4	4	29	3.6
3	3	3	3	3	4	4	4	27	3.4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
3	3	3	4	4	4	4	4	29	3.6
3	3	3	3	3	4	4	4	27	3.4
4	4	4	3	4	5	4	4	32	4.0
5	5	5	4	4	4	4	5	36	4.5
3	3	3	4	4	4	4	4	29	3.6

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	44	4.4
4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	40	4.0
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	45	4.5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4.2
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	47	4.7
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38	3.8
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38	3.8
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43	4.3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.1
4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	41	4.1
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48	4.8
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37	3.7
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	44	4.4
5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	43	4.3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	40	4.0
5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	45	4.5
5	3	4	5	5	3	5	3	5	5	43	4.3
5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	5	3	4	4	4	5	5	4	3	41	4.1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	47	4.7
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	44	4.4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4.8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	40	4.0
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43	4.3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38	3.8

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	44	4.4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	4.9
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	4.9
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	44	4.4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	46	4.6
4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	43	4.3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	46	4.6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	44	4.4
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46	4.6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.1
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	37	3.7
4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	39	3.9
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48	4.8
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38	3.8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	46	4.6
5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	46	4.6
4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	45	4.5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	43	4.3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.0
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	4.1

X1.42	Pearson	,364**	,379**	,215	,425**	,276*	,420**	,360**	,095	1	,414**	,655**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,073	,000	,021	,000	,002	,434		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X1.43	Pearson	,296*	,397**	,470**	,233	,354**	,362**	,288*	,348**	,414**	1	,679**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,013	,001	,000	,052	,003	,002	,016	,003	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTAL	Pearson	,698**	,693**	,684**	,619**	,485**	,656**	,442**	,438**	,655**	,679**	1
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

Variabel Pengembangan (X2)

Correlations

	X2.11	X2.12	X2.13	X2.21	X2.22	X2.31	X2.32	X2.33	TOTAL
X2.11 Pearson Correlation	1	,656**	,656**	,467**	,626**	,085	,198	,225	,794**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,485	,101	,061	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.12 Pearson Correlation	,656**	1	,749**	,440**	,457**	,043	,339**	,368**	,825**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,726	,004	,002	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.13 Pearson Correlation	,656**	,749**	1	,459**	,418**	,165	,257*	,288*	,803**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,173	,032	,016	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.21 Pearson Correlation	,467**	,440**	,459**	1	,667**	,030	,335**	,048	,688**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,803	,005	,693	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.22 Pearson Correlation	,626**	,457**	,418**	,667**	1	-,011	,224	,095	,698**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,930	,062	,436	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.31 Pearson Correlation	,085	,043	,165	,030	-,011	1	,368**	,263*	,297*
Sig. (2-tailed)	,485	,726	,173	,803	,930		,002	,028	,013
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.32 Pearson Correlation	,198	,339**	,257*	,335**	,224	,368**	1	,264*	,538**
Sig. (2-tailed)	,101	,004	,032	,005	,062	,002		,027	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2.33 Pearson Correlation	,225	,368**	,288*	,048	,095	,263*	,264*	1	,466**
Sig. (2-tailed)	,061	,002	,016	,693	,436	,028	,027		,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTAL Pearson Correlation	,794**	,825**	,803**	,688**	,698**	,297*	,538**	,466**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000	

N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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

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

Variabel Kepuasan (X3)

Correlations

	X3.11	X3.12	X3.21	X3.22	X3.31	X3.32	X3.41	X3.42	X3.51	X3.52	TOTAL
X3.1 Pearson 1 Correlation	1	,383**	,201	,210	,290*	,139	,423**	,260*	,149	,142	,605**
Sig. (2-tailed)		,001	,095	,080	,015	,253	,000	,030	,217	,241	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.1 Pearson 2 Correlation	,383**	1	-,012	,032	,021	,078	,365**	,368**	-,092	-,309**	,375**
Sig. (2-tailed)	,001		,920	,792	,863	,520	,002	,002	,449	,009	,001
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.2 Pearson 1 Correlation	,201	-,012	1	,304*	,382**	,474**	,191	,224	,407**	,436**	,603**
Sig. (2-tailed)	,095	,920		,011	,001	,000	,113	,063	,000	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.2 Pearson 2 Correlation	,210	,032	,304*	1	,284*	-,045	,253*	-,081	,335**	,093	,447**
Sig. (2-tailed)	,080	,792	,011		,017	,713	,034	,505	,005	,445	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.3 Pearson 1 Correlation	,290*	,021	,382**	,284*	1	,449**	,480**	,323**	,501**	,356**	,718**
Sig. (2-tailed)	,015	,863	,001	,017		,000	,000	,006	,000	,002	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.3 Pearson 2 Correlation	,139	,078	,474**	-,045	,449**	1	,211	,222	,246*	,431**	,533**
Sig. (2-tailed)	,253	,520	,000	,713	,000		,079	,065	,040	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.4 Pearson 1 Correlation	,423**	,365**	,191	,253*	,480**	,211	1	,590**	,373**	,141	,737**
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,113	,034	,000	,079		,000	,001	,245	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.4 Pearson 2 Correlation	,260*	,368**	,224	-,081	,323**	,222	,590**	1	,247*	,002	,572**
Sig. (2-tailed)	,030	,002	,063	,505	,006	,065	,000		,039	,985	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.5 Pearson 1 Correlation	,149	-,092	,407**	,335**	,501**	,246*	,373**	,247*	1	,482**	,605**

	Sig. (2-tailed)	,217	,449	,000	,005	,000	,040	,001	,039		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3.5	Pearson	,142	-,309**	,436**	,093	,356**	,431**	,141	,002	,482**	1	,431**
2	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,241	,009	,000	,445	,002	,000	,245	,985	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOT	Pearson	,605**	,375**	,603**	,447**	,718**	,533**	,737**	,572**	,605**	,431**	1
AL	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

	Sig. (2-tailed)	,035	,025	,000	,000	,072	,000	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y1.5	Pearson	,413**	,412**	,470**	,473**	,332**	,425**	,434**	,478**	,668**	1	,747**
2	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOT	Pearson	,527**	,626**	,755**	,776**	,539**	,728**	,628**	,674**	,770**	,747**	1
AL	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

LAMPIRAN 4

HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel Pelatihan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	10

Variabel Pengembangan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	8

Variabel Kepuasan (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	10

Variabel Kinerja (Y1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	70	100,0

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

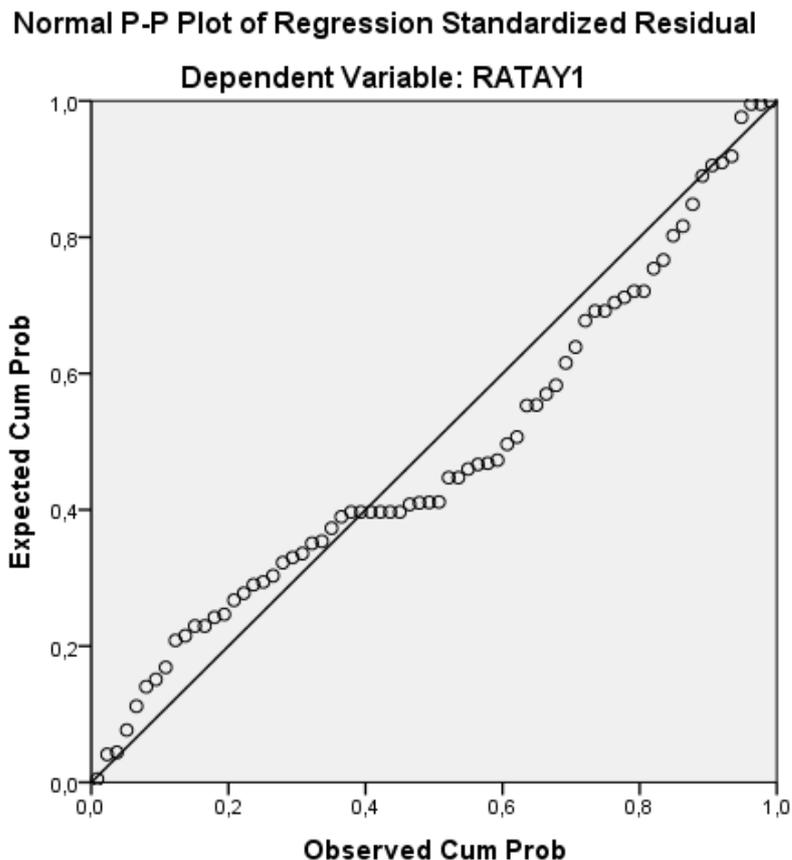
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	10

LAMPIRAN 5

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

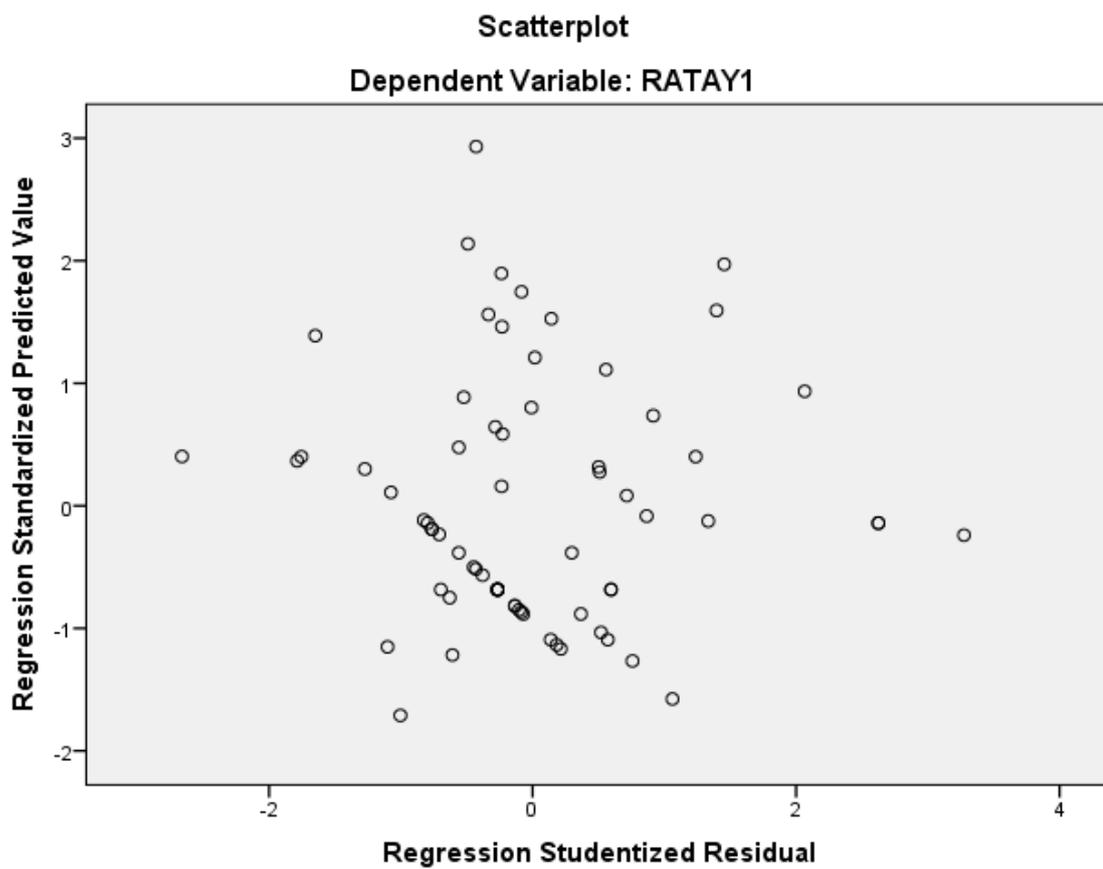


Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,159	,523		,304	,762		
	RATAX1	,344	,117	,309	2,948	,004	,693	1,443
	RATAX2	,076	,106	,070	,722	,473	,807	1,240
	RATAX3	,556	,138	,450	4,022	,000	,611	1,638

a. Dependent Variable: RATAY1

Uji Heteroskedesitas

Lampiran 6

HASIL ANALISIS KUANTITATIF

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,496	,473	,23611

a. Predictors: (Constant), RATA3, RATA2, RATA1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,159	,523		,304	,762		
	RATA1	,344	,117	,309	2,948	,004	,693	1,443
	RATA2	,076	,106	,070	,722	,473	,807	1,240
	RATA3	,556	,138	,450	4,022	,000	,611	1,638

a. Dependent Variable: RATAY1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,724	2	1,362	19,921	,000 ^b
	Residual	4,581	67	,068		
	Total	7,306	69			

a. Dependent Variable: RATAY1

b. Predictors: (Constant), RATA2, RATA1

Lampiran 7

DOKUMENTASI PENELITIAN





Lampiran 8

BIODATA PENELITI

Nama	: Anandyatama Ryan Gustantya	
Tempat, tanggal lahir	: Kulonprogo, 29 Mei 1996	
Jenis Kelamin	: Laki-laki	
NIM	: 14311204	
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia	
Fakultas	: Ekonomi	
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia	
Alamat Yogyakarta	: Perumahan Griya Kuantan Blok L9, Jombor, Mlati, Sleman	
Pendidikan Formal	: 1. 2001-2002 (TK Aba Kauman Kulonprogo) 2. 2002-2008 (SD Muhammadiyah Mutihan Kulonprogo) 3. 2008-2011 (SMP N 1 Wates Kulonprogo) 4. 2011-2014 (SMA N 1 Wates Kulonprogo) 5. 2014- (Universitas Islam Indonesia)	
Kepanitiaan	: 1. Empire 2015 sebagai <i>Staff</i> Humstrans 2. Manifest 2016 sebagai <i>Koor</i> Humstrans 3. Manifest 2017 sebagai <i>Staff</i> Acara	
Email	: ryananandyatama@rocketmail.com	