



**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK  
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG JEMBER**

*The Influences Analysis of Compensation, Motivation and Work Training to  
Employees's Commitment and Performance of PT. Bank Rakyat Indonesia  
(Persero) Tbk. Branch Jember*

Tesis Diserahkan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Jember untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Magister Ilmu Ekonomi

**Oleh:**

**ALFANI DEDI SUMANTRI, SE.**

**NIM. 120820101013**

**Pembimbing:**

**DPU: Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.**

**DPA: Dr. Diana Sulianti K. Tobing, SE., M.Si.**

**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2015**

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Alfani Dedi Sumantri, SE.  
NIM : 120820101013  
Jurusan : MAGISTER MANAJEMEN  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Konsentrasi : ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI  
DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KOMITMEN  
DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG JEMBER

Menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademi jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 27 Juni 2015

Yang menyatakan,

Alfani Dedi Sumantri, SE.

120820101013

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Tesis : Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Pelatihan  
Kerja terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Bank  
Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Alfani Dedi Sumantri, SE.

NIM : 120820101013

Jurusan : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.

Dr. Diana Sulianti K. Tobing, SE., M.Si.

NIP. 19600413 198603 1 002

NIP. 19741212 200012 2 001

Mengesahkan/Menyetujui  
Universitas Jember Fakultas Ekonomi  
Program Magister Manajemen  
Ketua Program Studi,

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.

NIP. 19600413 198603 1 002

**JUDUL TESIS**

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK  
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Alfani Dedi Sumantri, SE.  
NIM : 120820101013  
Jurusan : Magister Manajemen

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal: **28 Juni 2015**

Dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana dalam Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Tim Pembimbing/Penguji**  
**Ketua,**

**Dr. Sri Wahyuni Lelly Hana S., SE., M.Si.**  
**NIP. 19740502 20000 3 2 001**

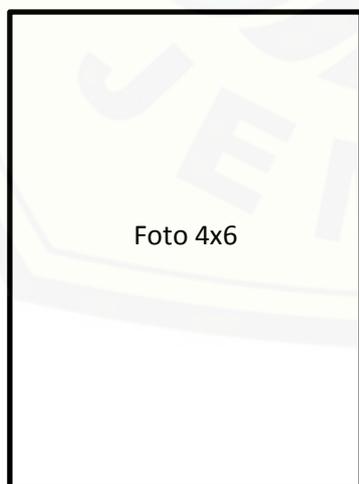
**Anggota I,**

**Anggota II,**

**Dr. Bambang Irawan, SE., M.Si.**  
**NIP. 19610317 198802 1 001**

**Dr. Sumani, M.Si.**  
**NIP. 196901142 200501 1 002**

**Menyetujui**  
**Ketua Program Studi Magister Manajemen**



**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.**  
**NIP.19600413 198603 1 002**

**Mengetahui**  
**Dekan Fakultas Ekonomi,**

**Dr. M. Fathorrazi, M.Si**  
**NIP.19630614 199002 1 001**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan ridho Allah SWT, syukur Alhamdulillah akhirnya satu kewajiban telah saya selesaikan dan semua ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab. Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Orangtua saya Drs. H. Suhanan, M.Pd., dan Hj. Lastari S.Pd., yang tercinta.
2. Istri saya Rini Yuliyastutik, Amd. Keb. yang selalu mendukung.
3. Anak saya Afra Naila Askhana Syakhi.
4. Segenap guru saya mulai dari taman kanak hingga perguruan tinggi yang telah banyak memberi ilmu kepada saya.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**MOTTO**

Dengan kecerdasan jiwalah manusia menuju arah kesejahteraan.

(Ki Hajar Dewantara)

atau

Tuntutlah ilmu, karena jika anda seorang kaya maka ilmu itu memperindah anda dan  
jika anda miskin maka ilmu itu memelihara anda

(Ali Bin Abi Thalib)



**Alfani Dedi Sumantri, SE.**

*Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

## ABSTRAK

Pada era globalisasi perbankan di Indonesia sangat riskan dalam pengembangan dan penegasan status konsistensi diri. Setiap perusahaan perbankan baik milik negara atau swasta harus selalu siap dan kuat dalam menghadapi gejolak perekonomian nasional. Organisasi yang kompetitif didukung oleh kinerja organisasi yang terealisasi jika didukung oleh semua faktor sumber daya organisasi. Penelitian ini termasuk *explanative research* (penelitian penjelasan) karena dimaksudkan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan sampel 73 orang yaitu karyawan tetap BRI Kantor Cabang Jember. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap komitmen, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap komitmen, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap komitmen dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** *Komitmen, kinerja, analisis jalur.*

**Alfani Dedi Sumantri, SE.**

*Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

## **ABSTRACT**

*In the era of globalization of banking in Indonesia is very risky in the development and affirmation of the statues of self-consistency. Every banking company either state-owned or private should always be ready and strong in the face of national economic turmoil. Competitive organization supported by the performance of the organization that realized if supported by all factors of organizational resources. This study included explanative research because it is meant to explain the influence between variables by testing the hypothesis that has been formulated. The analytical tool used is the analysis path and the samples are 73 people of permanent employees from BRI Branch Office Jember. The result shows there are positive and significant correlation between compensation for commitment, positive and significant correlation between motivation on commitment, positive and significant correlation between job training and the commitment, also positive and significant correlation between the commitments to employee performance.*

**Keywords :** *Commitment, performance, path analysis.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada Jurusan Magister Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan ilmu yang dimiliki dan faktor kealpaan penulis. Oleh karena itu penulis dengan senang hati akan menerima kritik dan saran yang berkaitan untuk perbaikan dalam tesis ini.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. M. Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember.
3. Dr. Sri Wahyuni Lelly Hana S., SE., M.Si., selaku Ketua Penguji, Dr. Bambang Irawan, SE., M.Si., selaku Anggota Penguji I, dan Dr. Sumani, M.Si., selaku Anggota Penguji II sidang tesis.
4. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Diana Sulianti K. Tobing, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan tesis ini.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan ilmu sampai akhirnya saya dapat menyelesaikan studi ini.
6. Orangtua saya Drs. H. Suhanan, M.Pd., dan Hj. Lastari S.Pd., yang telah memberikan limpahan kasih sayang, pengorbanan yang telah dilakukan dan tidak akan tergantikan oleh apapun.

7. Istri saya Rini Yuliyastutik, Amd. Keb. yang selalu mendukung dan setia menemani baik suka maupun duka.
8. Anak saya Afra Naila Askhana Syakhi.
9. Keluarga besar saya yang ikut mendoakan dan berbagi semangat.
10. Teman-teman yang ada untuk membantu, menyemangati, memberi nasehat, menghibur dan mendengarkan keluh kesah saya, almamater MM UNEJ 2012.
11. Segenap karyawan PT. Bank BRI Kantor Cabang Jember yang ikut membantu dalam penelitian penulis sebagai narasumber.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu namun tidak kalah berjasa dan membantu.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta Universitas Jember, serta pembaca pada umumnya.

Jember, Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	<b>4</b>
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Kompensasi .....	6
2.1.2 Motivasi .....	6
2.1.3 Pelatihan Kerja .....	7
2.1.4 Komitmen .....	8
2.1.5 Kinerja .....	9
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 Hipotesis</b> .....	<b>16</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel</b> .....	<b>17</b>

3.2.1	Populasi .....	17
3.2.2	Sampel .....	17
<b>3.3</b>	<b>Jenis dan Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>17</b>
3.3.1	Jenis Data .....	17
3.3.2	Metode Pengumpulan Data .....	18
<b>3.4</b>	<b>Identifikasi dan Ddefinisi Operasional Variabel .....</b>	<b>18</b>
3.4.1	Identifikasi Variabel Penelitian .....	18
3.4.2	Definisi Operasional Variabel .....	19
<b>3.5</b>	<b>Pengukuran Variabel .....</b>	<b>20</b>
3.5.1	Teknik Pengukuran Data .....	20
3.5.2	Konstruk dan Indikator Konstruk Penelitian .....	21
<b>3.6</b>	<b>Uji Instrumen .....</b>	<b>22</b>
3.6.1	Uji Validitas .....	22
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	22
<b>3.7</b>	<b>Analisis Jalur .....</b>	<b>22</b>
<b>3.8</b>	<b>Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>24</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Hasil Penelitian .....</b>	<b>26</b>
4.1.1	Gambaran Umum PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Cabang Jember .....	26
4.1.2	Karakteristik Responden .....	29
4.1.2.1	Tingkat Pendidikan Responden .....	29
4.1.2.2	Usia Responden .....	29
4.1.2.3	Masa Kerja Responden .....	30
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	30
4.1.3.1	Kompensasi .....	30
4.1.3.2	Motivasi .....	31
4.1.3.3	Pelatihan Kerja .....	32
4.1.3.4	Komitmen .....	32
4.1.3.5	Kinerja .....	33
4.1.4	Analisis Data Pra Hipotesis .....	34
4.1.4.1	Uji Validitas .....	34
4.1.4.2	Uji Reliabilitas .....	35
4.1.5	Analisis Jalur .....	35

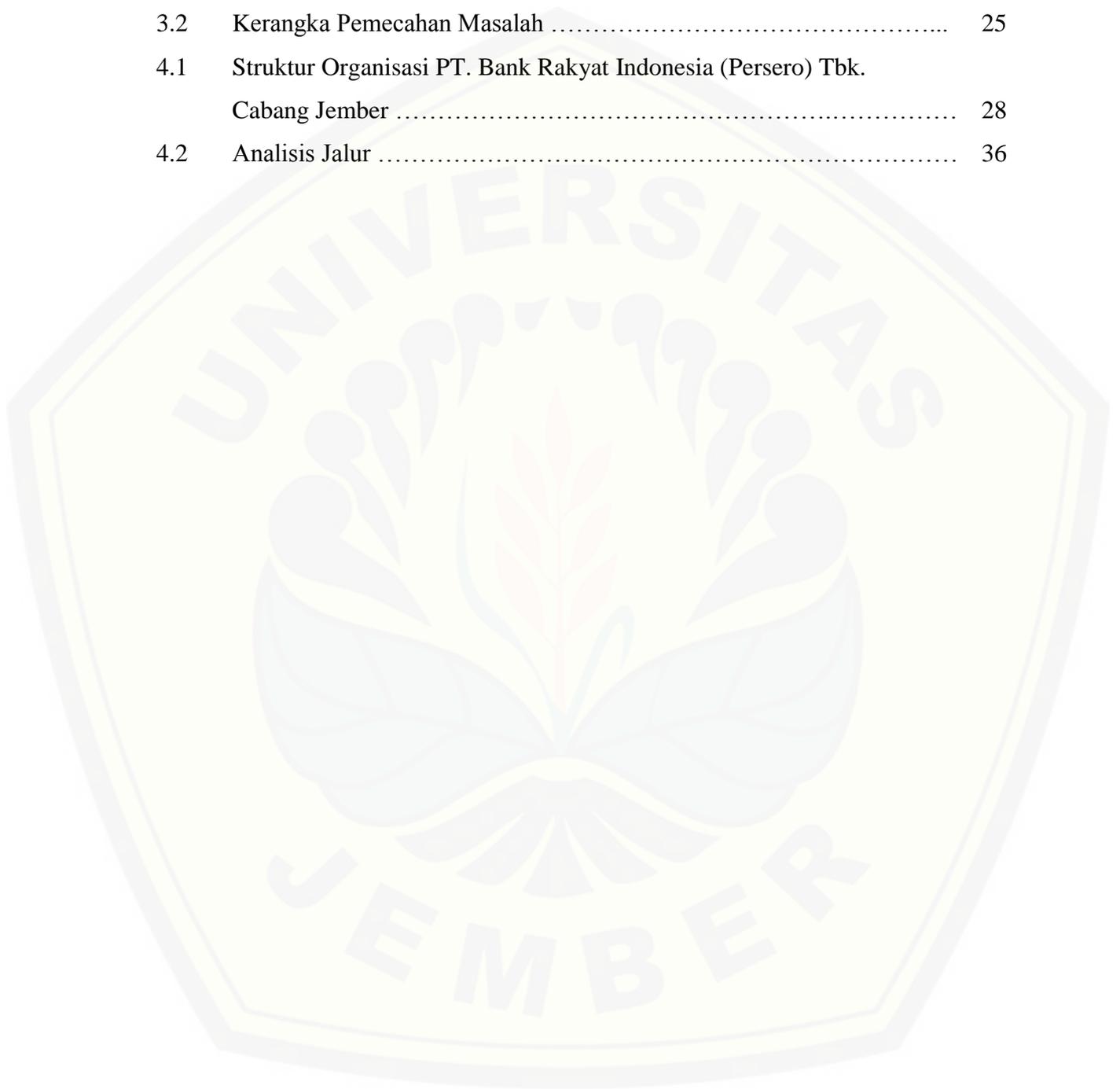
<b>4.2 Pembahasan</b> .....	<b>38</b>
4.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen .....	38
4.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen .....	38
4.2.3 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Komitmen .....	39
4.2.4 Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja .....	40
4.2.5 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja .....	40
4.2.6 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Kerja terhadap Kinerja .....	40
4.2.7 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja .....	41
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2 Saran</b> .....	<b>43</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>44</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	13
3.1 Indikator Konstruk Penelitian .....	21
4.1 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	29
4.2 Karakteristik Responden Menurut Usia .....	29
4.3 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja .....	30
4.4 Klasifikasi Skor Variabel Kompensasi .....	31
4.5 Klasifikasi Skor Variabel Motivasi .....	31
4.6 Klasifikasi Skor Variabel Pelatihan Kerja .....	32
4.7 Klasifikasi Skor Variabel Komitmen .....	33
4.8 Klasifikasi Skor Variabel Kinerja .....	33
4.9 Hasil Uji Validitas .....	34
4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	35
4.11 Nilai Koefisien Jalur terhadap Variabel Komitmen (Z) .....	36
4.12 <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung) dari Setiap Variabel .....	37
4.13 <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung) dari Setiap Variabel .....	37
4.14 Nilai Koefisien Determinasi Variabel .....	37

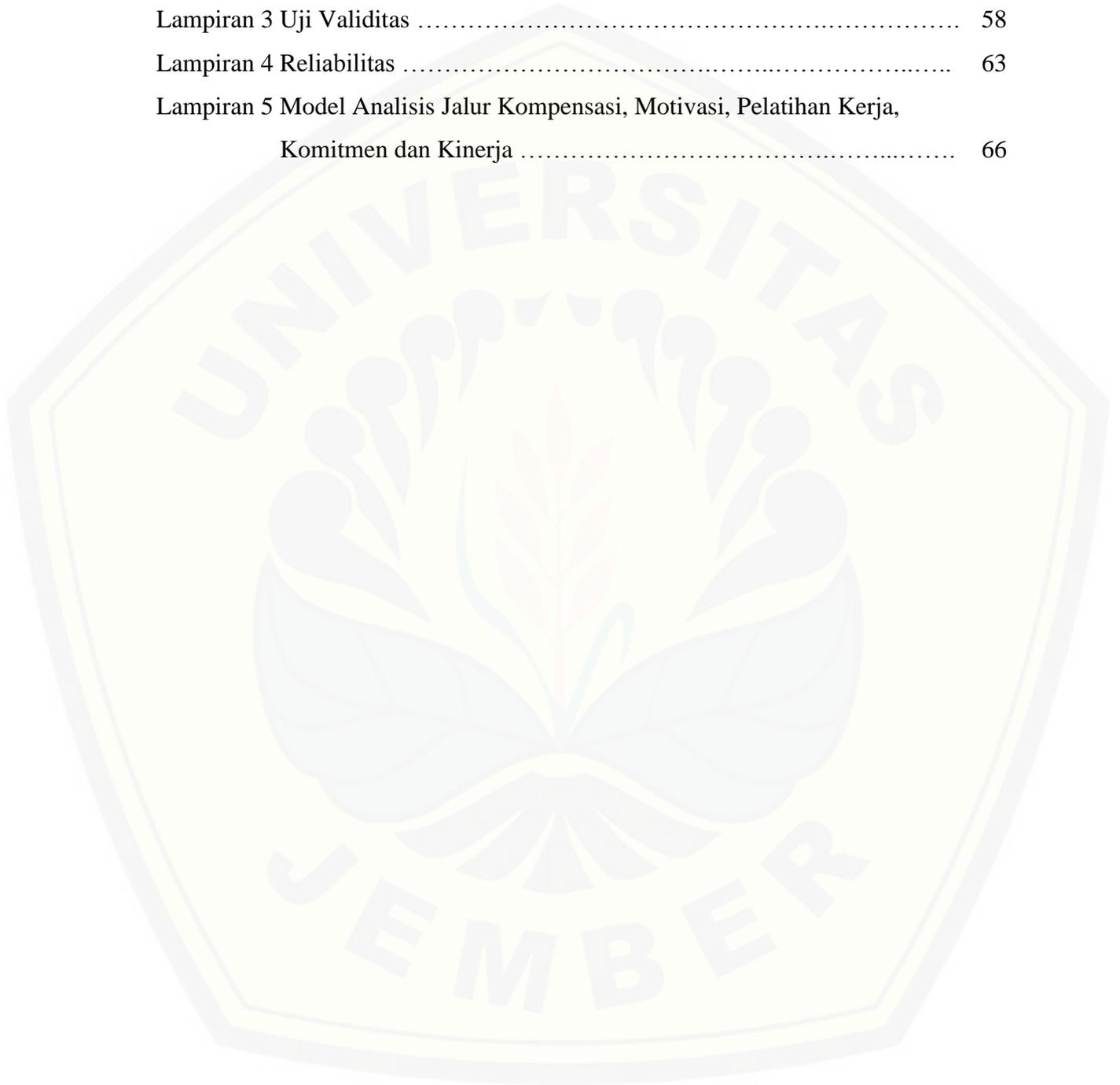
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	15
3.1 Model Analisis Jalur .....	23
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	25
4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember .....	28
4.2 Analisis Jalur .....	36



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	47
Lampiran 2 <i>Frequency Table</i> .....	50
Lampiran 3 Uji Validitas .....	58
Lampiran 4 Reliabilitas .....	63
Lampiran 5 Model Analisis Jalur Kompensasi, Motivasi, Pelatihan Kerja, Komitmen dan Kinerja .....	66





**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN PT.  
BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. CABANG JEMBER**

*The Influences Analysis of Compensation, Motivation and Work Training to  
Employees's Commitment and Performance of PT. Bank Rakyat Indonesia  
(Persero) Tbk. Branch Jember*

**TESIS**

**Oleh:**

**ALFANI DEDI SUMANTRI, SE.**

**NIM. 120820101013**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2015**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi perbankan di Indonesia sangat riskan dalam pengembangan dan penegasan status konsistensi diri. Setiap perusahaan perbankan baik milik negara atau swasta harus selalu siap dan kuat dalam menghadapi gejolak perekonomian nasional. Perbankan merupakan salah satu lembaga keuangan yang sangat peka dalam perkembangannya saat ini. Sebagai lembaga yang bersifat pelayanan, perbankan sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia (SDM) yang mendukung. Organisasi yang kompetitif didukung oleh kinerja organisasi yang terealisasi jika didukung oleh semua faktor sumber daya organisasi. Komponen-komponen kunci yang membentuk tim efektif dapat digolongkan ke dalam empat kategori umum yaitu desain pekerjaan, komposisi tim, sumber daya dan pengaruh-pengaruh kontekstual lainnya, serta variabel-variabel proses yang mencerminkan hal yang berlangsung di dalam tim (Robbins, 2008:130). Persaingan yang kompetitif antar perbankan membuat semua perusahaan perbankan berlomba memperkuat tim kerja yang dimilikinya guna menang dan bertahan dalam persaingan.

Agar dapat bertahan dalam lingkungan yang kompetitif, perusahaan perbankan dituntut menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan individu, keseimbangan diperlukan agar dapat tercapai tujuan yang ditetapkan. Perusahaan perbankan juga harus bersiap salah satunya dengan memiliki sumber daya manusia yang mendukung dan berkualitas yaitu dengan memiliki wawasan yang luas, inovatif dan berani menghadapi tantangan guna mengantisipasi perkembangan bisnis sehingga mampu menghadapi bank pesaing. Tidak hanya itu, untuk membangun organisasi yang adaptif, tanggap terhadap pelanggan perusahaan perlu mendapatkan komitmen dan pengendalian diri karyawan yang baik. Hal ini berarti untuk meningkatkan produktivitas diperlukan karyawan yang menyukai pekerjaan mereka (Dessler, 2007:17).

Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh sejauh mana sistem di bidang sumber daya manusia sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan. Peningkatan pengetahuan, *skill*, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas melalui pelatihan dan motivasi dari pimpinan atau perusahaan. Agar kinerja yang dihasilkan efektif, organisasi membutuhkan tiga jenis ketrampilan berbeda. Organisasi memerlukan orang-orang dengan keahlian teknis, orang-orang dengan ketrampilan memecahkan masalah dan membuat keputusan, serta orang-orang yang terampil dalam mendengarkan, memberi umpan balik, menyelesaikan konflik dan mempunyai ketrampilan interpersonal lain yang baik (Robbins, 2008:130). Tidak semua dari karakter tersebut didapatkan dari karyawan, sehingga diperlukan pelatihan yang mendukung. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian.

Motivasi yang baik dapat berasal dari diri karyawan itu sendiri (*passion*), manajemen perusahaan dan penghargaan yang mereka dapatkan atas kinerja yang baik. Motivasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ego individu dan memperkuat komitmen karyawan pada perusahaan. Komitmen seorang karyawan menunjukkan adanya pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam perusahaan dan rasa kesetiaan (Gibson, 2003:142). Karyawan cenderung akan setia terhadap atasan atau perusahaan yang membantu mereka mewujudkan pekerjaan, untuk mengembangkan dan menggunakan keterampilan serta bakat-bakat mereka semaksimal mungkin (Dessler, 2007:347). Dengan demikian, memberdayakan tim kerja dan memperkaya pekerjaan karyawan akan membantu perusahaan mendapatkan komitmen karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang

memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat individualis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Namun demikian terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerja. Sehingga tidak jarang perusahaan yang memberikan fasilitas-fasilitas penunjang untuk menciptakan perasaan nyaman dari karyawan seperti pemberian bonus, promosi atau dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya kinerja yang tinggi dari karyawan. Kinerja setiap karyawan dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya. Hal ini dikemukakan oleh Rivai (2004:309) kinerja karyawan atau prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Menciptakan profesionalisme dalam pelaksanaan misi institusi persyaratan dasarnya adalah tersedianya SDM yang andal, pekerjaan yang terprogram dengan baik, dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut, serta adanya dukungan yang memadai. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank dengan jumlah konsumen yang banyak di Indonesia. Pada tahun 2013 dikutip dari *annual report* 2013 PT. BRI (Persero) Tbk., nasabah BRI mencapai 48 juta nasabah. Guna melayani konsumen dengan baik tentu saja sangat membutuhkan dukungan dari karyawan yang mampu bekerja dengan efektif dan teknologi yang mendukung. Teknologi

yang baik juga akan sia-sia jika keahlian karyawan yang dimiliki tidak memadai. Berdasarkan pada uraian yang ada maka menarik untuk diteliti lebih lanjut apakah permasalahan terkait motivasi dan pelatihan yang dialami karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen dan prestasi kerja karyawan. Untuk itu penelitian ini mengangkat judul, “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan?
- c. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan?
- d. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.
- b. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.
- c. Mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.
- d. Mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi semua pihak di antaranya:

- a. Bagi peneliti yaitu dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan hasil penelitian ini dikemudian hari.
- b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan pertimbangan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., untuk pengambilan suatu keputusan terkait usaha pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi, pendidikan pelatihan dan komitmen karyawan.
- c. Bagi akademisi, diharapkan mampu memberikan informasi nyata berkaitan dengan ilmu manajemen pemasaran untuk dijadikan perbandingan antara teori yang didapat selama perkuliahan dengan penerapannya di lapangan.
- d. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai pengembangan riset peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang personalia agar mempunyai peranan penting di dunia perbankan Indonesia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian harga individual. Dessler (2007:85) mengemukakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan. Selanjutnya, menurut Sedarmayanti (2010:239), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Menurut Hasibuan (2000:108), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Werther dan Davis dalam Hasibuan (2000:18) mengemukakan kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan kontribusi dari perusahaan yang diberikan atas jasa atau pekerjaan karyawan.

##### **2.1.2 Motivasi**

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut Martoyo (2002:97) menyatakan bahwa motivasi merupakan prosen untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu yang

menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2003:88). Maka dapat disimpulkan motivasi adalah dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang.

Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

### **2.1.3 Pelatihan Kerja**

Berkenaan dengan pengertian pelatihan, Mathis dan Jackson (2002:5) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Simamora (2006:273) berpendapat bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2000:104) latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang (Simamora 2006:273). Menurut Rivai (2004:226) mengatakan bahwa, pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan metode yang lebih mengutamakan dari pada praktik daripada teori.

Pendidikan pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan akan kemampuan SDM yang diinginkan.

#### **2.1.4 Komitmen**

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan variabel sikap yang populer dibahas dalam ilmu perilaku organisasi. Konsep tentang komitmen karyawan pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi. Komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi (Gibson, 2003:65).

Faktor penentu tingginya komitmen seorang karyawan menurut Robbins (2008:79) antara lain:

a. Usia

Makin tua usia pekerja semakin sedikit kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif. Selain itu pekerja yang tua usianya cenderung lebih rendah tingkat absensinya, mereka hanya absen jika kesehatan terganggu. Usia erat kaitan pengaruhnya terhadap komitmen karyawan terletak pada kesediaan atau kesetiiaannya yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda, dan tingkat kematangan emosi tampak pada kinerja serta penampilannya.

b. Jenis kelamin

Beberapa studi psikologis yang dilakukan menunjukkan karyawan wanita lebih bersedia mematuhi otoritas. Karyawan pria lebih agresif dan besar kemungkinan memiliki harapan sukses. Perkembangan menunjukkan bahwa kadar partisipasi wanita meningkat pesat dalam angkatan kerja. Hal ini menyebabkan perubahan susunan peran wanita dan pria menjadi seimbang dan tidak berbeda dari segi produktifitasnya. Dalam angka absensi wanita diketahui

lebih tinggi dibanding pria dikarenakan wanita juga memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keluarganya.

c. Status perkawinan

Dalam riset secara konsisten menunjukkan karyawan yang telah menikah tingkat absensinya lebih sedikit. Di samping itu tingkat pergantian atau keluar dari pekerjaannya lebih kecil dibandingkan karyawan yang belum menikah. Hal ini dikarenakan adanya tanggung jawab lebih besar dan membuat suatu pekerjaan menjadi lebih berharga atau penting.

d. Banyaknya tanggungan keluarga

Tanggungan keluarga yang dimiliki seorang karyawan mempunyai korelasi positif terhadap kesetiaan, rendahnya tingkat absensi dan rendahnya pergantian kerja. Dengan banyaknya jumlah tanggungan memaksa karyawan tersebut harus memiliki pekerjaan dan penghasilan tetap.

e. Masa kerja

Faktor ampuh dalam meramalkan pergantian karyawan. Masa kerja pada suatu masa pekerjaan sebelumnya dari seorang karyawan merupakan suatu peramalan yang tepat dari tingkat pergantian karyawan tersebut di masa mendatang. Hal ini membuktikan adanya tingkat kepuasan kerja lebih positif dibandingkan dengan usia kronologis.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi sebagai suatu sikap yang diambil karyawan yang menentukan perilakunya. Perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya tingkat komitmen karyawan pada organisasi, yang dapat dilihat dari rendahnya tingkat perhentian (keluar masuknya) karyawan, rendahnya tingkat absensi, tingginya motivasi kerja atau kepuasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, serta berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

### 2.1.5 Kinerja

Istilah prestasi kerja dan kinerja memiliki pengertian yang sama, prestasi kerja berasal dari dua kata yaitu prestasi dan kerja. Menurut Mangkunegara (2001:67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Performance*

(prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuainya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi, pada dasarnya prestasi adalah hasil yang telah dicapai dari suatu usaha yang dilakukan.

Kinerja menurut Prawirosentono (2001:78) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Dengan kata lain apabila kinerja perorangan baik akan berimbas pada baiknya kinerja perusahaan juga. Kinerja individu akan baik bila mempunyai *skill* yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai perjanjian, dan memiliki harapan masa depan yang lebih baik. Faktor gaji dan harapan akan menciptakan motivasi bagi karyawan, sehingga bersedia melaksanakan pekerjaannya dengan kinerja yang baik pula.

Cooper dikutip Samsuddin (2006:159) mendefinisikan prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Mangkunegara (2001:67), bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja). Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan (2000:105), bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan tugas-tugas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Khairul Lubis (2008) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”, menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diterima oleh

karyawan mampu meningkatkan kinerja. Motivasi yang diberlakukan oleh pimpinan atau perusahaan juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang akhirnya juga berhasil meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Ida Farida (2010) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan Formal, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan (Studi di Kota Bandar Lampung)”, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pendidikan formal, pelatihan dan pengembangan karier pegawai terhadap kinerja pegawai perempuan. Pengaruh terbesar dari variabel tersebut adalah variabel pendidikan formal, sedangkan pengaruh terkecil adalah pengembangan karier. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikemukakan temuan dari penelitian ini bahwa yang paling mempengaruhi pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Bandar Lampung itu berkaitan dengan faktor pendidikan formal, yaitu kepedulian pegawai untuk meningkatkan pendidikan formal dengan mengikuti pendidikan formal secara berjenjang dan berkesinambungan, sehingga tercipta keseimbangan peluang antara pegawai laki-laki dan perempuan. Pada kenyataannya, pegawai perempuan memiliki profesionalisme yang sama dengan laki-laki, walaupun dalam taraf tertentu pegawai perempuan lebih mudah mendapat hambatan yang sifatnya pribadi.

Penelitian oleh Aryo Kristiwardhana (2011) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang)”. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh motivasi pegawai, dan komitmen organisasional, terhadap kinerja pegawai. Sampel penelitian ini adalah pegawai BPR Estetika Artha Guna Semarang, sejumlah 69 responden. *Analisis Regresi* yang dijalankan dengan perangkat lunak SPSS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi pegawai, dan komitmen organisasional, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu lainnya oleh Aris Baharuddin, Taher Alhabsyi dan Hamidah Nayati Utami (2012) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Kantor PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)”, yang menyimpulkan bahwa pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Pelatihan yang diikuti karyawan dinilai tepat sasaran terutama kandungan materi dan durasi waktu yang optimal. Kompensasi juga telah dinilai baik terutama pada unsur gaji dan kompensasi pelengkap, sedangkan pada unsur fasilitas yang melingkupi kendaraan dan tempat tinggal cenderung dinilai perlu ditingkatkan. Disiplin kerja karyawan dinilai sangat tinggi, terutama pada ketaatan terhadap peraturan, ketaatan pada standard kerja dan etika kerja. Prestasi kerja karyawan juga direspon sangat positif hampir diketiga unsur yaitu ketepatan waktu, kualitas kerja dan kuantitas kerja. Selain itu secara parsial pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Joko Purwono, dkk (2013) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Usaha, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Kementerian Kelautan dan Perikanan”. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat Usaha Budidaya dan menganalisis kinerja pegawai Direktorat Usaha Budidaya. Data yang dianalisis adalah data mengenai kompensasi, motivasi dan kompetensi pegawai yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai di Direktorat Usaha Budidaya, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya. Hasil penelitian menunjukkan Variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 20,25% dengan koefisien jalur sebesar 0,45. Variabel motivasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 7,84% dengan koefisien jalur sebesar 0,28. Variabel kompetensi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 11,56% dengan koefisien jalur sebesar 0,34. Variabel kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi sebesar 0,45%. Variabel

kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja sebesar 41% dan sisanya sebesar 59% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Khairul Lubis (2008), Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	<b>Independen:</b> a. Pelatihan b. Motivasi  <b>Dependen:</b> Kinerja	Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2	Ida Farida (2010), Pengaruh Pendidikan Formal, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan (Studi di Kota Bandar Lampung)	<b>Independen:</b> a. Pendidikan formal b. Pelatihan c. Pengembangan karier  <b>Dependen:</b> Kinerja	Terdapat pengaruh pendidikan formal, pelatihan dan pengembangan karier pegawai terhadap kinerja pegawai perempuan. Pengaruh terbesar dari variabel tersebut adalah variabel pendidikan formal, sedangkan pengaruh terkecil adalah pengembangan karier. Dikemukakan temuan bahwa yang paling mempengaruhi pegawai perempuan di lingkungan Pemerintahan Bandar Lampung itu berkaitan dengan faktor pendidikan formal, yaitu kepedulian pegawai untuk meningkatkan pendidikan formal dengan mengikuti pendidikan formal secara berjenjang dan berkesinambungan, sehingga tercipta keseimbangan peluang antara pegawai laki-laki dan perempuan.
3	Aryo Kristiwardhana (2011), Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang)	<b>Independen:</b> a. Motivasi b. Komitmen  <b>Dependen:</b> Kinerja	Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Baharuddin, Alhabsyi dan Utami (2012), Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Kantor PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	<b>Independen:</b> a. Pelatihan b. Kompensasi c. Disiplin kerja  <b>Dependen:</b> Prestasi kerja (ditinjau dari ketepatan waktu, kuantitas kerja dan kualitas kerja)	a. Prestasi kerja karyawan direspon positif hampir dikedua unsur yaitu ketepatan waktu, kualitas kerja dan kuantitas kerja. b. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang. c. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang.

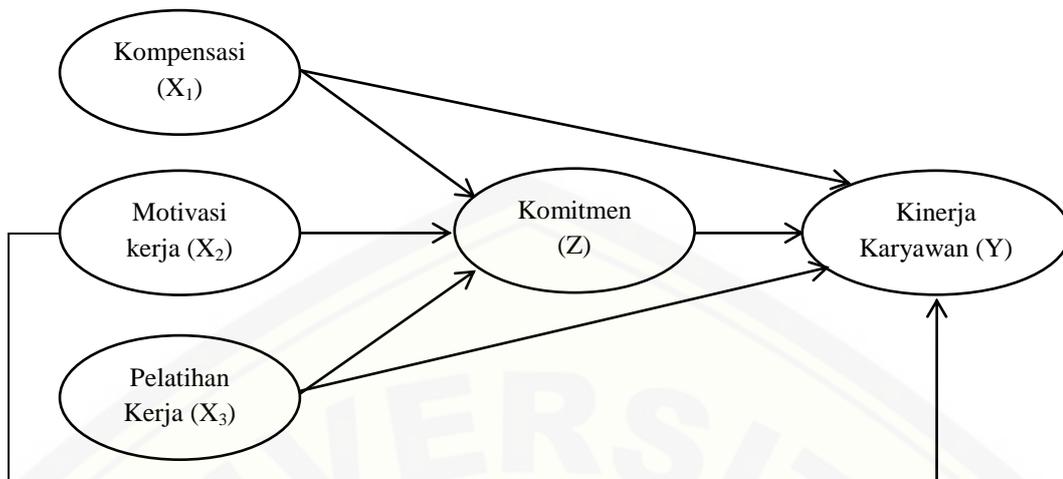
No	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	Joko Purwono, dkk (2013), Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Usaha, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Kementerian Kelautan dan Perikanan	<p><b>Independen:</b></p> <p>a. Kompensasi b. Kompetensi</p> <p><b>Intervening:</b></p> <p>Motivasi</p> <p><b>Dependen:</b></p> <p>Kinerja</p>	<p>a. Variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 20,25% dengan koefisien jalur sebesar 0,45.</p> <p>b. Variabel motivasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 7,84% dengan koefisien jalur sebesar 0,28.</p> <p>c. Variabel kompetensi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 11,56% dengan koefisien jalur sebesar 0,34.</p> <p>d. Variabel kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi sebesar 0,45%.</p> <p>e. Variabel kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja sebesar 41% dan sisanya sebesar 59% dipengaruhi oleh variabel lain.</p>

Sumber: Data diolah dari jurnal atau artikel terkait tema penelitian, 2015.

Penelitian saat ini berjudul “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh atau signifikan positif atau negatif dari variabel-variabel independen (motivasi dan pendidikan pelatihan) dengan variabel-variabel dependen yang ada (kepuasan kerja, komitmen dan kinerja karyawan) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Esensi penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel dependen yang terdiri dari dua *intervening* yaitu komitmen karyawan yang ditinjau pula pengaruhnya terhadap variabel dependen lainnya yaitu kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Dalam hal ini peneliti ingin mengetahui keterkaitan kausalitas antara konsep kompensasi, motivasi dan pendidikan pelatihan terhadap kepuasan, komitmen dan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember. Secara skematis, kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2014.

### Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Tohardi (2002:411), kompensasi adalah balas jasa yang diterima karyawan atas pekerjaan mereka. Kompensasi ( $X_1$ ) yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat komitmen ( $Z$ ) dan kinerja/hasil kerja ( $Y$ ). Apabila kompensasi yang diterima sesuai dengan standar hidup atau lebih dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan, sehingga akan menjadi karyawan bersedia berkomitmen dengan perusahaan. Secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya perhatian karyawan pada pekerjaannya sehingga meningkatkan pula kinerja mereka.

Greenberg (2002:128) mengungkapkan bahwa pekerja yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya, dan lainnya yang mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik. Motivasi membuat karyawan memiliki ikatan jiwa terhadap organisasi tidak hanya keterlibatan kerja, namun kesetiaan dan rasa percaya pada nilai-nilai organisasi. Hal ini menunjukkan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap komitmen ( $Z$ ) yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y$ ).

Umar (2002:12) menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, dalam hal ini termasuk mampu menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai perusahaan dan bersedia menerapkannya. Pendidikan pelatihan kerja ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh terhadap terbentuknya

komitmen pekerja ( $Z$ ) yang kemudian berpengaruh pula pada meningkatnya kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a.  $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.  
 $H_1$ : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.
- b.  $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.  
 $H_1$ : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.
- c.  $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.  
 $H_1$ : Terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan.
- d.  $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan  
 $H_1$ : Terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang menjadi acuan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengumpulan data yang dipakai dan analisis data statistik yang digunakan. Penelitian ini termasuk *explanative research* (penelitian penjelasan) karena dimaksudkan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Sekaran (2006:121-123) menyatakan populasi adalah seluruh karakteristik yang menjadi objek penelitian, dimana karakteristik tersebut berkaitan dengan seluruh kelompok orang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap BRI Kantor Cabang Jember yang berjumlah 49 karyawan pria dan 24 karyawan perempuan, dengan total 73 orang.

##### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipercaya dapat mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan (Sekaran, 2006:121-123). Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, dimana total populasi dari objek penelitian diambil semua sebagai sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 73 orang, yaitu seluruh karyawan tetap BRI Kantor Cabang Jember.

#### **3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

##### **3.3.1 Jenis Data**

Data merupakan fakta yang digambarkan melalui angka, symbol dan bentuk lainnya. Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan

data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian ini dari tempat aktual atau sumber terjadinya peristiwa (Sekaran, 2006:77). Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui pengisian kuisioner oleh responden. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber-sumber yang ada melalui beberapa media perantara atau diperoleh dan dicatat pihak lain (Sekaran, 2006:77). Data sekunder dalam penelitian ini terkait laporan-laporan, dokumen, literatur yang berkaitan dengan penelitian ini serta data struktur organisasi, delegasi tugas dan wewenang karyawan yang diperoleh dari BRI Kantor Cabang Jember.

### **3.3.2 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi (pengamatan langsung pada objek dan subjek penelitian), wawancara, kuesioner dan dokumentasi (menelaah referensi dan dokumen dari BRI Kantor Cabang Jember).

## **3.4 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel**

### **3.4.1 Identifikasi Variabel Penelitian**

Identifikasi variabel merupakan tindakan yang bertujuan untuk mencoba menemukan beberapa faktor dasar yang mungkin mendasari dan mengungkapkan keterkaitan di antara sebagian besar variabel. Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel-variabel di dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen atau *independent variable*, terdiri dari variabel kompensasi sebagai variabel eksogen pertama ( $X_1$ ), variabel motivasi sebagai variabel eksogen kedua ( $X_2$ ), dan variabel pelatihan kerja sebagai variabel eksogen ketiga ( $X_3$ ).
- b. Variabel endogen atau *dependent variable*, yang terdiri dari variabel endogen *intervening* dan variabel endogen. Variabel endogen *intervening* dalam

penelitian ini yaitu variabel komitmen sebagai variabel endogen *intervening* (Z). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### 3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional ini dibuat untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan pembaca atau pengguna hasil penelitian (Hasan, 2002:151). Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Kompensasi ( $X_1$ ), adalah persepsi karyawan terhadap sistem gaji yang diterima karena telah bekerja yang diterapkan pihak manajemen BRI Kantor Cabang Jember. Adapun indikator yang digunakan berdasarkan pada teori Rivai (2004) adalah:
  1. Gaji
  2. Upah insentif
  3. Bonus
  4. Fasilitas
  5. Karakteristik pekerjaan atau beban tugas
- b. Motivasi ( $X_2$ ), adalah suatu kekuatan yang ada dalam diri individu yang dapat menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Adapun indikator yang digunakan berdasarkan teori Maslow dalam Rivai (2004) adalah:
  1. Pemenuhan kebutuhan fisiologis, seperti keinginan untuk mendapatkan jaminan keuangan yang lebih baik dalam pekerjaan
  2. Pemenuhan kebutuhan rasa aman, seperti jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
  3. Pemenuhan kebutuhan sosial, seperti hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi
  4. Pemenuhan kebutuhan penghargaan, seperti pemberian pujian dan promosi
  5. Pemenuhan kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan diri
- c. Pelatihan kerja ( $X_3$ ), adalah persepsi karyawan terhadap program pendidikan pelatihan peningkatan keterampilan yang dilaksanakan pihak manajemen

untuk meningkatkan kualitas karyawan. Adapun indikator yang digunakan berdasarkan teori Rivai (2004) adalah:

1. Materi pelatihan
  2. Metode pelatihan
  3. Instruktur
  4. Sarana pelatihan
  5. Evaluasi pelatih
- d. Komitmen (Z), adalah keadaan dimana individu menjadi terikat oleh aktifitasnya dan selanjutnya tetap mempertahankan aktifitas dan keterlibatannya. Adapun indikator yang digunakan berdasarkan teori Moon (2000) adalah:
1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi
  2. Kebanggaan terhadap organisasi
  3. Kepedulian terhadap organisasi
  4. Hasrat kuat untuk bekerja pada organisasi
  5. Kepercayaan kuat terhadap nilai-nilai organisasi
- e. Kinerja karyawan (Y), adalah hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Artinya hasil yang diperoleh dari kerja keras seseorang karyawan berdasarkan beban kerja dan waktu yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi indikatornya berdasarkan teori Wibowo (2007) adalah:
1. Kualitas kerja
  2. Kuantitas kerja
  3. Pengetahuan tentang kerja
  4. Standar professional pegawai
  5. Efisiensi pegawai

### **3.5 Pengukuran Variabel**

#### **3.5.1 Teknik Pengukuran Data**

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal dengan metode likert. Skala ordinal adalah skala dimana objek kategori disusun menurut besarnya, dari tingkat terendah ke tingkat tertinggi atau sebaliknya dengan jarak

yang tidak harus sama (Hasan, 2002:14). Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat setuju atau sangat tidak setuju untuk setiap variabel dalam penelitian ini adalah 5 (lima) sampai dengan 1 (satu), yaitu dengan tingkat pembobotan diantaranya skor 5 (selalu/sangat setuju), skor 4 (sering/setuju), skor 3 (tidak pasti/tidak tahu), skor 2 (jarang/tidak setuju) dan skor 1 (tidak pernah/sangat tidak setuju).

### 3.5.2 Konstruk dan Indikator Konstruk Penelitian

Indikator-indikator dari konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Indikator Konstruk Penelitian**

No.	Konstruk	Indikator Konstruk	Kode
1.	Kompensasi	a. Gaji	X <sub>1,1</sub>
		b. Upah insentif	X <sub>1,2</sub>
		c. Bonus	X <sub>1,3</sub>
		d. Fasilitas	X <sub>1,4</sub>
		e. Karakteristik pekerjaan atau beban tugas	X <sub>1,5</sub>
2.	Motivasi	a. Pemenuhan kebutuhan fisiologis	X <sub>2,1</sub>
		b. Pemenuhan kebutuhan rasa aman	X <sub>2,2</sub>
		c. Pemenuhan kebutuhan sosial	X <sub>2,3</sub>
		d. Pemenuhan kebutuhan penghargaan	X <sub>2,4</sub>
		e. Mengembangkan kemampuan diri	X <sub>2,5</sub>
3.	Pelatihan kerja	a. Materi pelatihan	X <sub>3,1</sub>
		b. Metode pelatihan	X <sub>3,2</sub>
		c. Instruktur	X <sub>3,3</sub>
		d. Sarana pelatihan	X <sub>3,4</sub>
		e. Evaluasi pelatih	X <sub>3,5</sub>
4.	Komitmen	a. Perasaan menjadi bagian dari organisasi	Z <sub>1</sub>
		b. Kebanggaan terhadap organisasi	Z <sub>2</sub>
		c. Kepedulian terhadap organisasi	Z <sub>3</sub>
		d. Hasrat kuat untuk bekerja pada organisasi	Z <sub>4</sub>
		e. Kepercayaan kuat terhadap nilai-nilai organisasi	Z <sub>5</sub>
5.	Kinerja karyawan	a. Kualitas kerja	Y <sub>1</sub>
		b. Kuantitas kerja	Y <sub>2</sub>
		c. Pengetahuan tentang kerja	Y <sub>3</sub>
		d. Standar professional pegawai	Y <sub>4</sub>
		e. Efisiensi pegawai	Y <sub>5</sub>

Sumber: Data diolah, 2014.

### 3.6 Uji Instrumen

#### 3.6.1 Uji Validitas

Validitas mengandung pengertian bahwa hasil pengukuran sudah valid atau tidak menyimpang dari ketentuan yang ada. Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Suatu item pertanyaan dalam kuisisioner dinyatakan valid apabila dilihat dari nilai signifikasinya, jika nilai signifikasinya lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid (Yarnest, 2003:65).

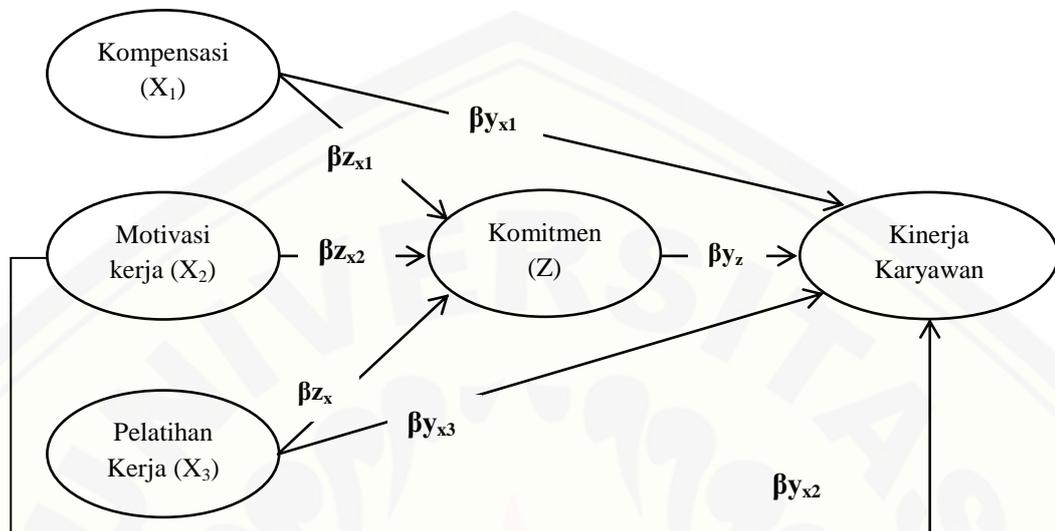
#### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Analisis kehandalan bertujuan untuk mengukur konsistensi dari setiap item pertanyaan dalam penelitian dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, seperti yang dikatakan oleh *Alpha Cronbach* dalam Yarnest (2003:68) bahwa besarnya koefisien reliabilitas berkisar dari 0,0 sampai dengan 1,0 akan tetapi kenyataannya koefisien sebesar 1,0 dan sekecil 0,0 tidak pernah dijumpai. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *alpha Cronbach* di atas 0,60.

### 3.7 Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih variabel perantara (Sarwono, 2006:147). Untuk menganalisis hubungan kasual antar variabel dan menguji hipotesis penelitian secara matematis maka alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan menggunakan *AMOS 20*. Akan dilakukan estimasi pengaruh kasual antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien *beta* ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur.

Untuk penyelesaian *path analysis* maka perlu mengetahui adanya *path diagram* maupun *path coefficients*.



**Gambar 3.1 Model Analisis Jalur**

Keterangan:

- β<sub>z<sub>x1</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen.
- β<sub>z<sub>x2</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen.
- β<sub>z<sub>x3</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap komitmen.
- β<sub>y<sub>x1</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen.
- β<sub>y<sub>x2</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui komitmen.
- β<sub>y<sub>x3</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap kinerja melalui komitmen.
- β<sub>y<sub>z</sub></sub> : Koefisien jalur pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$X = \beta_0 + \beta_{z_{x1}}X_1 + \beta_{z_{x2}}X_2 + \beta_{z_{x3}}X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = \beta_0 + \beta_{y_{x1}}X_1 + \beta_{y_{x2}}X_2 + \beta_{y_{x3}}X_3 + \beta_{y_z} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{z_{x1}}X_1 + \beta_{z_{x2}}X_2 + \beta_{z_{x3}}X_3 + \beta_{y_{x1}}X_1 + \beta_{y_{x2}}X_2 + \beta_{y_{x3}}X_3 + \beta_{y_z} + \varepsilon_2 .. (3)$$

Dimana:

$X_1$	: Kompensasi	$Z$	: Komitmen
$X_2$	: Motivasi	$Y$	: Kinerja
$X_3$	: Pelatihan kerja	$\beta_0$	: <i>Intercept</i>
$\varepsilon_{1,2}$	: <i>Residual variable/error</i>		

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh kompensasi ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan pelatihan kerja ( $X_3$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui *intervening variable* komitmen ( $Z$ ). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung, masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Langkah perhitungannya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total kompensasi, motivasi dan pendidikan pelatihan sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat melalui kepuasan kerja dan komitmen sebagai variabel perantara kemudian menghitung *residual variable* ( $\varepsilon$ ) atau variabel sisa yaitu variabel selain variabel bebas dan variabel perantara yang juga mempengaruhi variabel tergantung tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian.

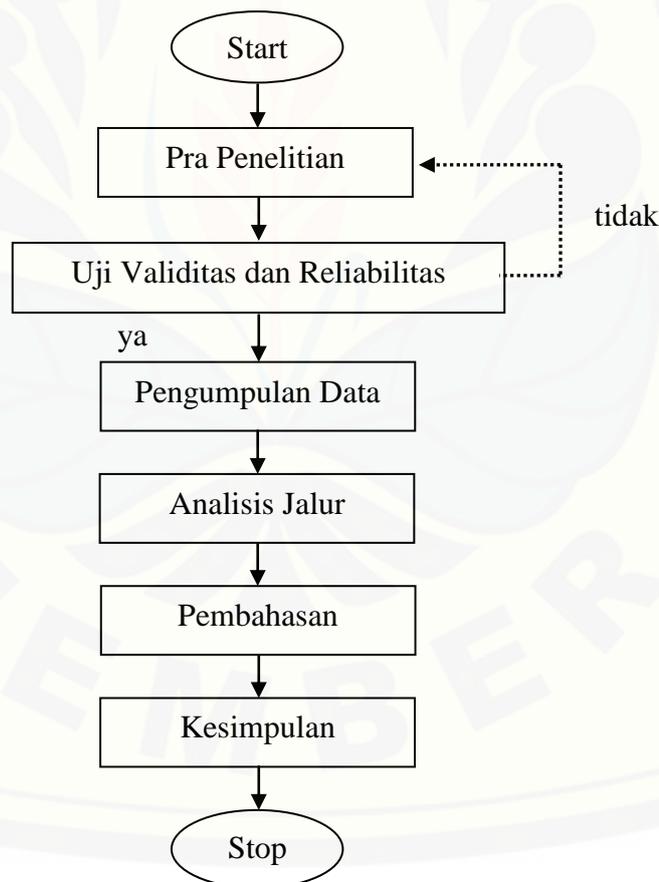
### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui langkah-langkah penyelesaian penelitian ini, maka kerangka pemecahan masalahnya adalah sebagai berikut:

- Start* yaitu tahap persiapan atau tahap awal sebelum melakukan penelitian.
- Melakukan pra penelitian bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen yang dipakai dalam penelitian.
- Uji instrumen terdiri atas uji validitas dan reliabilitas. Jika hasil uji dinyatakan sah dan andal maka dilanjutkan dengan pengumpulan data. Tapi jika data

hasil uji dinyatakan tidak sah dan andal, maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu pra penelitian.

- d. Pengumpulan data, tahap dimana peneliti mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian melalui kuesioner yang disebar.
- e. Melakukan analisis jalur untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih variabel perantara.
- f. Melakukan pembahasan hasil analisis.
- g. Setelah pembahasan dan mendapat hasilnya, maka dapat ditarik kesimpulan dan saran.
- h. *Stop*, akhir dari kegiatan penelitian.



**Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah**

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Gambaran Umum PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Cabang Jember

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI), Tbk., pada awalnya berdiri di Purwokerto Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau Bank Bantuan dan Simpanan Miliki Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI (BRI, 2013a).

Pada masa perang di tahun 1948, kegiatan *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru kembali aktif setelah perjanjian Renville pada tahun 1949, dan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat (BRIS). Melalui PERPU No. 41 Tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan BRIS, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian BKTN sempat beberapa kali mengalami perubahan nama dan fungsi pokok dikarenakan Penetapan Presiden dan Undang-Undang Perbankan yang berlaku pada masa itu (BRI, 2013a).

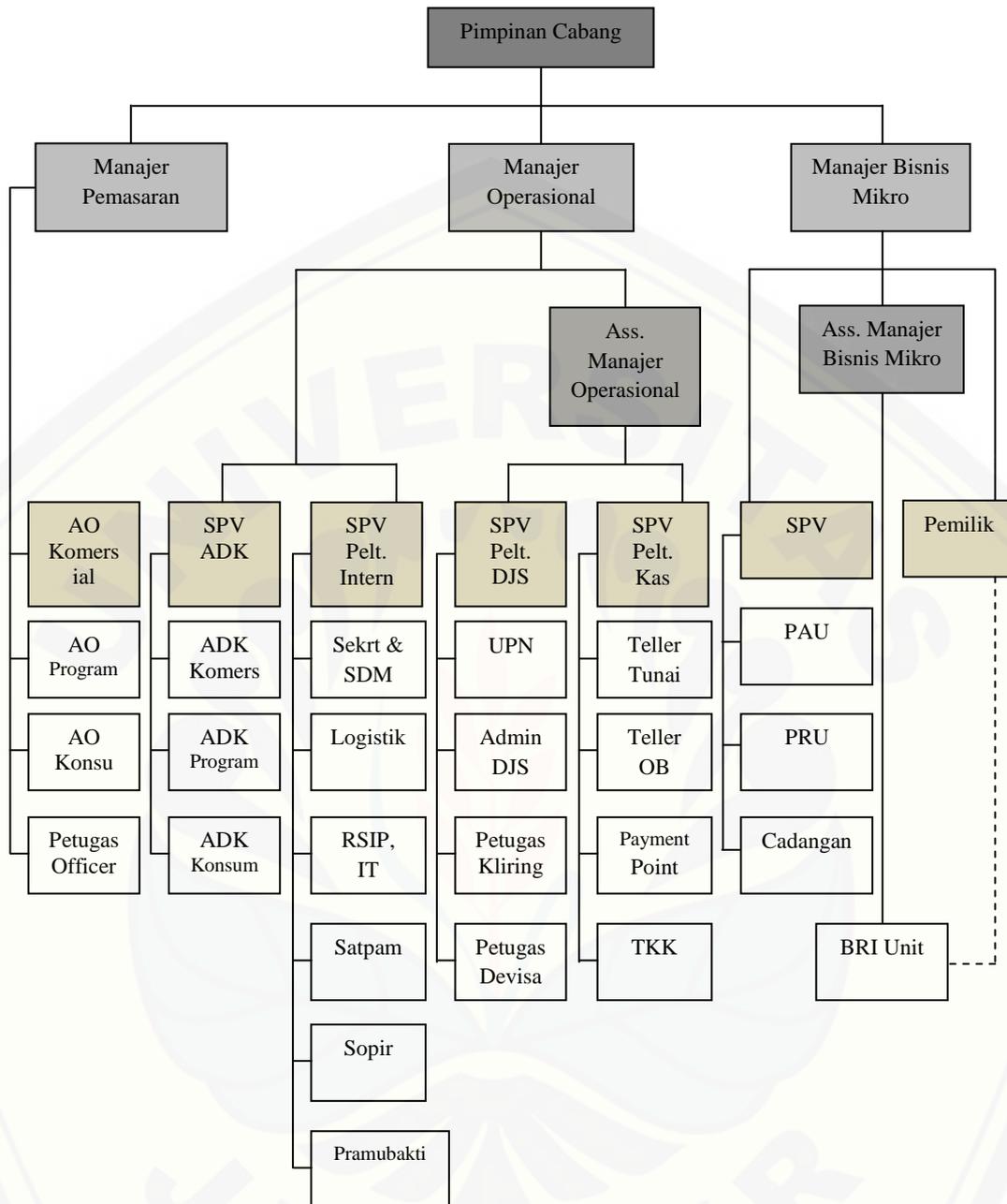
Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 Tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 Tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), yang didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil seperti pemberian fasilitas kredit pada pengusaha kecil (BRI, 2013a). BRI tumbuh seiring dengan komitmen untuk berjalan bersama masyarakat. Pertumbuhan BRI akan terus fokus pada perkembangan UMKM di Indonesia, disertai dengan layanan berbasis teknologi. Penerapan teknologi menjadi penting untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mempersiapkan diri menghadapi perubahan global. Hal ini mencakup peningkatan sumber daya manusia Indonesia seutuhnya, dan sumber daya BRI pada khususnya.

BRI juga terus meningkatkan kegiatan pelestarian lingkungan dengan komitmen penuh yang didasari pengertian bahwa semua hidup bersama dalam satu bumi. Kualitas hidup hanya akan meningkat apabila lingkungan di sekitar kita aman dan nyaman. Untuk itulah, kegiatan penghematan sumber daya alam, terus dilakukan. Dengan demikian, BRI berusaha untuk menjaga pertumbuhan usahanya dengan mematuhi semua peraturan, menjalankan praktik bisnis yang beretika, serta bertanggung jawab pada sosial dan lingkungan. Prinsip *community banking* yang diterapkan oleh BRI dalam pengembangan bisnis mikronya menuntut ketersediaan tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan tentang budaya dan praktek bisnis lokal yang mendalam disertai integritas yang tinggi.

Berdasarkan *sustainability report* BRI (2013b) PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI), Tbk. Cabang Jember berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 1 Jember, memiliki visi menjadi bank terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan misinya adalah:

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi rakyat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional dengan melaksanakan *good corporate governance*.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Struktur organisasi dan data pegawai BRI Jember menuntut pola kerja operasional yang efisien dan efektif guna mencapai tujuan perusahaan yaitu pelayanan prima terhadap nasabah. Responden dalam penelitian ini terdiri dari 73 karyawan tetap (49 karyawan pria dan 24 karyawan perempuan). Kuesioner dibagikan terhadap 73 karyawan tetap dan kembali sebanyak 73 lembar. Berdasarkan dokumen daftar pegawai yang bersumber dari Kesekretariatan & SDM BRI Jember, struktur organisasi dan data pegawai BRI Jember berdasarkan tingkat jabatannya dapat dilihat pada diagram berikut:



Sumber: Kesekretariatan & SDM BRI Jember, 2014.

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember**

#### 4.1.2 Karakteristik Responden

Sub bab ini akan membahas mengenai karakteristik individual responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut tingkat pendidikan, usia dan masa kerja.

##### 4.1.2.1 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk dapat diterima menjadi karyawan BRI Jember, menduduki jabatan serta promosi untuk jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No.	Lulusan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Lulusan S1	49	67%
2.	Lulusan S2 – S3	24	33%
Jumlah		73	100%

Sumber: Data diolah, 2015.

Sebagian karyawan tetap BRI Jember dalam penelitian ini berpendidikan S1 sebanyak 67%, dan berpendidikan S2 – S3 sebanyak 33%. Dari jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan jumlah terbanyak mempunyai pendidikan terakhir S1. Hal ini sesuai dengan kebijakan BRI dalam klasifikasi karyawan pendidikan terakhir adalah lulusan S1.

##### 4.1.2.2 Usia Responden

Berdasarkan hasil kuesioner, ditemukan adanya variasi usia responden. Karakteristik responden menurut usia dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 25 tahun	12	16%
2.	26 – 45 tahun	38	52%
3.	> 45 tahun	23	32%
Jumlah		73	100%

Sumber: Data diolah, 2015.

Sebagian karyawan tetap BRI Jember dalam penelitian ini berusia 26 – 45 tahun sebanyak 52%, usia > 45 tahun sebanyak 32%, dan usia < 25 tahun

sebanyak 16%. Dari jumlah responden berdasarkan usia jumlah terbanyak mempunyai berusia 26 – 45 tahun. Hal menunjukkan karyawan tetap BRI mayoritas berusia produktif sehingga mampu bekerja secara efisien dan efektif seperti visi perusahaan.

#### 4.1.2.3 Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil kuesioner, ditemukan adanya variasi masa kerja responden. Karakteristik responden menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 5 tahun	7	9%
2.	5 – 10 tahun	45	62%
3.	> 10 tahun	21	29%
Jumlah		73	100%

Sumber: Data diolah, 2015.

Sebagian karyawan tetap BRI Jember dalam penelitian ini memiliki masa kerja selama 5 – 10 tahun sebanyak 62%, masa kerja > 10 tahun sebanyak 29%, dan masa kerja < 5 tahun sebanyak 9%. Dari jumlah responden berdasarkan masa kerja jumlah terbanyak mempunyai masa kerja selama 5 – 10 tahun. Hal menunjukkan karyawan tetap BRI mayoritas memiliki masa kerja di atas 5 tahun baru mendapatkan status sebagai karyawan tetap.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Guna mempermudah menganalisa data secara kuantitatif serta untuk menarik kesimpulan dalam penelitian ini, maka akan dipaparkan jawaban karyawan terhadap sejumlah pertanyaan yang telah diajukan.

##### 4.1.3.1 Kompensasi

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator kompensasi. Di bawah ini disajikan mengenai

hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan kompensasi sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Klasifikasi Skor Variabel Kompensasi**

Pertanyaan	Frekuensi STS		Frekuensi TS		Frekuensi TT		Frekuensi S		Frekuensi SS	
Pertanyaan 1	1	1,4%	7	9,6%	1	1,4%	40	54,8%	24	32,9%
Pertanyaan 2	0	0	0	0	2	2,7%	45	61,6%	26	35,6%
Pertanyaan 3	0	0	5	6,8%	1	1,4%	39	53,4%	28	38,4%
Pertanyaan 4	1	1,4%	1	1,4%	0	0	46	63%	25	34,2%
Pertanyaan 5	0	0	0	0	0	0	49	67,1%	24	32,9%
Jumlah	2	0,55%	13	3,62%	3	0,83%	219	60%	127	35%

Sumber: Lampiran 2, 2015.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang kompensasi yang dibagikan kepada 73 responden menghasilkan angka sebesar 60% responden menjawab setuju, 35% sangat setuju, 3,62% tidak setuju, 0,83% tidak tahu dan 0,55% sangat tidak setuju. Hal ini berarti mayoritas responden setuju dengan klasifikasi indikator pada variabel kompensasi. Kompensasi berasal dari gaji pokok bulanan, insentif, bonus, fasilitas dan beban tugas yang diberikan.

#### 4.1.3.2 Motivasi

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator motivasi. Di bawah ini disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan motivasi sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Klasifikasi Skor Variabel Motivasi**

Pertanyaan	Frekuensi STS		Frekuensi TS		Frekuensi TT		Frekuensi S		Frekuensi SS	
Pertanyaan 1	0	0	6	8,2%	1	1,4%	42	57,5%	24	32,9%
Pertanyaan 2	0	0	2	2,7%	0	0	46	63%	25	34,2%
Pertanyaan 3	0	0	5	6,8%	1	1,4%	40	54,8%	27	37%
Pertanyaan 4	0	0	1	1,4%	0	0	47	64,4%	25	34,2%
Pertanyaan 5	0	0	0	0	0	0	49	67,1%	24	32,9%
Jumlah	0	0	14	3,85%	2	0,55%	224	61,4%	125	34,2%

Sumber: Lampiran 2, 2015.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang motivasi yang dibagikan kepada 73 responden menghasilkan angka sebesar 61,4% responden menjawab setuju,

34,2% sangat setuju, 3,85% tidak setuju, 0,55% tidak tahu dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini berarti mayoritas responden setuju dengan klasifikasi indikator pada variabel motivasi. Motivasi berasal dari pemenuhan kebutuhan fisiologis, sosial, rasa aman, penghargaan dan mengembangkan kemampuan diri.

#### 4.1.3.3 Pelatihan Kerja

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator pelatihan kerja. Di bawah ini disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan pelatihan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Klasifikasi Skor Variabel Pelatihan Kerja**

Pertanyaan	Frekuensi STS		Frekuensi TS		Frekuensi TT		Frekuensi S		Frekuensi SS	
Pertanyaan 1	2	2,7%	7	9,6%	1	1,4%	39	53,4%	24	32,9%
Pertanyaan 2	0	0	3	4,1%	0	0	43	58,9%	27	37%
Pertanyaan 3	0	0	5	6,8%	1	1,4%	37	50,7%	30	41,1%
Pertanyaan 4	0	0	2	2,7%	0	0	44	60,3%	27	37%
Pertanyaan 5	0	0	0	0	0	0	48	65,8%	25	34,2%
Jumlah	2	0,55%	17	4,7%	2	0,55%	211	57,8%	133	36,4%

Sumber: Lampiran 2, 2015.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang pelatihan kerja yang dibagikan kepada 73 responden menghasilkan angka sebesar 57,8% responden menjawab setuju, 36,4% sangat setuju, 4,7% tidak setuju dan 0,55% menjawab tidak tahu serta sangat tidak setuju. Hal ini berarti mayoritas responden setuju dengan klasifikasi indikator pada variabel pelatihan kerja. Pelatihan kerja berasal dari materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur, sarana pelatihan dan evaluasi pelatih.

#### 4.1.3.4 Komitmen

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator komitmen. Di bawah ini disajikan mengenai

hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan komitmen sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Klasifikasi Skor Variabel Komitmen**

Pertanyaan	Frekuensi STS		Frekuensi TS		Frekuensi TT		Frekuensi S		Frekuensi SS	
Pertanyaan 1	1	1,4%	6	8,2%	1	1,4%	40	54,8%	25	34,2%
Pertanyaan 2	0	0	3	4,1%	0	0	45	61,6%	25	34,2%
Pertanyaan 3	2	2,7%	6	8,2%	1	1,4%	36	49,5%	28	38,4%
Pertanyaan 4	2	2,7%	2	2,7%	0	0	42	57,5%	27	37%
Pertanyaan 5	0	0	0	0	0	0	46	63%	27	37%
Jumlah	5	1,35%	17	4,7%	2	0,55%	209	57,2%	132	36,2%

Sumber: Lampiran 2, 2015.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang komitmen yang dibagikan kepada 73 responden menghasilkan angka sebesar 57,2% responden menjawab setuju, 36,2% sangat setuju, 4,7% tidak setuju, 1,35% sangat tidak setuju dan 0,55% tidak tahu. Hal ini berarti mayoritas responden setuju dengan klasifikasi indikator pada variabel komitmen. Komitmen berasal dari loyalitas, rasa bangga terhadap perusahaan, kepedulian, hasrat untuk bekerja dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

#### 4.1.3.5 Kinerja

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator kinerja. Di bawah ini disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan kinerja sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Klasifikasi Skor Variabel Kinerja**

Pertanyaan	Frekuensi STS		Frekuensi TS		Frekuensi TT		Frekuensi S		Frekuensi SS	
Pertanyaan 1	1	1,4%	7	9,6%	1	1,4%	39	53,4%	25	34,2%
Pertanyaan 2	0	0	3	4,1%	0	0	44	60,3%	26	35,6%
Pertanyaan 3	1	1,4%	6	8,2%	1	1,4%	36	49,3%	29	39,7%
Pertanyaan 4	2	2,7%	1	1,4%	0	0	44	60,3%	26	35,6%
Pertanyaan 5	0	0	0	0	0	0	48	65,8%	25	34,2%
Jumlah	4	1,05%	17	4,7%	2	0,55%	211	57,8%	131	35,9%

Sumber: Lampiran 2, 2015.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang kinerja yang dibagikan kepada 73 responden menghasilkan angka sebesar 57,8% responden menjawab setuju, 35,9%

sangat setuju, 4,7% tidak setuju, 1,05% sangat tidak setuju dan 0,55% tidak tahu. Hal ini berarti mayoritas responden setuju dengan klasifikasi indikator pada variabel kinerja. Kinerja berasal dari kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan tentang pekerjaan, standar profesionalisme dan efisiensi pegawai.

#### 4.1.4 Analisis Data Pra Hipotesis

##### 4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik instrumen atau item pertanyaan dalam mengukur konsep yang diukur. Berikut hasil uji validitas dari setiap variabel:

**Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	$r_{hitung}$	Sig.
1.	Kompensasi	X <sub>1.1</sub>	0,663	0,000
		X <sub>1.2</sub>	0,754	0,000
		X <sub>1.3</sub>	0,631	0,000
		X <sub>1.4</sub>	0,770	0,000
		X <sub>1.5</sub>	0,824	0,000
2.	Motivasi	X <sub>2.1</sub>	0,621	0,000
		X <sub>2.2</sub>	0,803	0,000
		X <sub>2.3</sub>	0,674	0,000
		X <sub>2.4</sub>	0,747	0,000
		X <sub>2.5</sub>	0,851	0,000
3.	Pelatihan Kerja	X <sub>3.1</sub>	0,684	0,000
		X <sub>3.2</sub>	0,783	0,000
		X <sub>3.3</sub>	0,625	0,000
		X <sub>3.4</sub>	0,753	0,000
		X <sub>3.5</sub>	0,814	0,000
4.	Komitmen	Z <sub>1</sub>	0,624	0,000
		Z <sub>2</sub>	0,653	0,000
		Z <sub>3</sub>	0,709	0,000
		Z <sub>4</sub>	0,797	0,000
		Z <sub>5</sub>	0,729	0,000
5.	Kinerja	Y <sub>1</sub>	0,618	0,000
		Y <sub>2</sub>	0,635	0,000
		Y <sub>3</sub>	0,679	0,000
		Y <sub>4</sub>	0,783	0,000
		Y <sub>5</sub>	0,786	0,000

Sumber: Lampiran 3, 2015.

Berdasarkan Yarnest (2003:65), jika nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan valid. Sedangkan apabila nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 maka data dikatakan tidak valid. Nilai signifikansi setiap variabel lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan valid.

#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan guna mengetahui konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Hasil uji reliabilitas dalam dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kompensasi ( $X_1$ )	0,737	Reliabel
2.	Motivasi ( $X_2$ )	0,752	<i>Cronbach's Alpha</i> > 0,60
3.	Pelatihan Kerja ( $X_3$ )	0,738	
4.	Komitmen (Z)	0,714	
5.	Kinerja (Y)	0,701	

Sumber: Lampiran 4, 2015.

Hasil pengujian menunjukkan semua variabel bernilai *Cronbach's Alpha* > 0,60, sehingga variabel dikatakan reliabel.

#### 4.1.5 Analisis Jalur

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis) guna menguji permodelan keterkaitan sektoral hasil dari kajian teori yang ada. Teknik ini juga dikenal sebagai model sebab-akibat (*causing modeling*). Penamaan ini didasarkan pada alasan bahwa analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proposisi teoritis mengenai hubungan sebab dan akibat antar variabel.

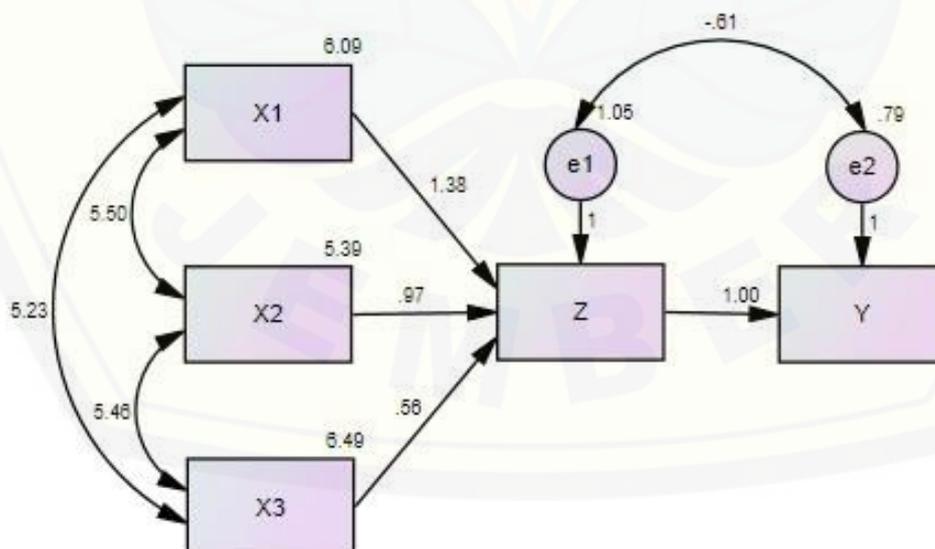
Setiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas tenaga kerja terhadap pertumbuhan ekonomi yang berpengaruh terhadap kesejahteraan rakyat. Mengetahui signifikan atau tidaknya setiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

Tabel 4.11 Nilai Koefisien Jalur terhadap Variabel Komitmen (Z)

No	Variabel			Estimate	P
1.	Z	<---	X <sub>1</sub>	1,267	0,001
2.	Z	<---	X <sub>2</sub>	0,835	0,001
3.	Z	<---	X <sub>3</sub>	0,531	0,001
4.	Y	<---	Z	23,628	0,001

Sumber: Lampiran 4, 2015.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa kompensasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap komitmen (Z) dengan nilai koefisien *standardized* 1,267 dan signifikan pada P 0,001 (< 0,05). Motivasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh negatif terhadap komitmen (Z) dengan nilai koefisien *standardized* 0,835 dan signifikan pada P 0,001 (< 0,05). Pelatihan kerja (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif terhadap komitmen (Z) dengan nilai koefisien *standardized* 0,531 dan signifikan pada P 0,001 (< 0,05). Hal ini berarti kompensasi, motivasi dan pelatihan kerja secara keseluruhan mempunyai hubungan linier terhadap komitmen. Komitmen (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan nilai koefisien *standardized* 23,628 dan signifikan pada P 0,001 (< 0,05). Hal ini berarti kompensasi, motivasi dan pelatihan kerja secara keseluruhan mempunyai hubungan linier terhadap komitmen. Sedangkan komitmen juga mempunyai hubungan linier terhadap kinerja.



Gambar 4.2 Analisis Jalur

**Tabel 4.12 Direct Effect (Pengaruh Langsung) dari Setiap Variabel**

No	Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z
1.	Z	1,379	0,967	0,560	0,000
2.	Y	0,000	0,000	0,000	0,995

Sumber: Lampiran 4, 2015.

Tabel 4.12 menjelaskan besar pengaruh langsung dari setiap variabel independen terhadap variabel endogen dan pengaruh langsung variabel endogen terhadap variabel dependen. Diketahui bahwa kompensasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung sebesar 1,379 terhadap komitmen (Z). Motivasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung sebesar 0,967 terhadap komitmen (Z). Pelatihan kerja (X<sub>3</sub>) berpengaruh langsung sebesar 0,560 terhadap komitmen (Z). Sedangkan komitmen berpengaruh langsung sebesar 0,995 terhadap kinerja (Y).

**Tabel 4.13 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) dari Setiap Variabel**

No	Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z
1.	Z	0,000	0,000	0,000	0,000
2.	Y	1,373	0,962	0,557	0,000

Sumber: Lampiran 4, 2015.

Tabel 4.13 menunjukkan besar pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel endogen. Kompensasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui komitmen (Z) sebesar 1,373. Motivasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui komitmen (Z) sebesar 0,962. Pelatihan kerja (X<sub>3</sub>) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui komitmen (Z) sebesar 0,557.

**Tabel 4.14 Nilai Koefisien Determinasi Variabel**

No	Variabel	Estimate
1.	Z	0,854
2.	Y	0,883

Sumber: Lampiran 4, 2015.

Tabel 4.14 menunjukkan besarnya nilai koefisien determinasi (*R-squares*) untuk komitmen (Z) ditunjukkan oleh *Squared Multiple Correlations* dengan nilai 0,854 yang berarti bahwa pengaruh kompensasi (X<sub>1</sub>), motivasi (X<sub>2</sub>), pelatihan kerja (X<sub>3</sub>) apabila digabungkan terhadap komitmen (Z) sebesar 85,4% dan sisanya 14,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini. Sedangkan

besar nilai koefisien determinasi untuk kinerja (Y) sebesar 0,883 yang berarti bahwa pengaruh komitmen (Z) terhadap kinerja (Y) sebesar 88,3% dan sisanya 11,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap komitmen dengan koefisien sebesar 1,379. Hal ini menunjukkan semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin besar pula komitmen dari para karyawan. Menurut Tohardi (2002:411) kompensasi adalah balas jasa yang diterima karyawan atas pekerjaan mereka, apabila kompensasi yang diterima sesuai dengan standar hidup atau lebih dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan, sehingga akan menjadi karyawan bersedia berkomitmen dengan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Handoko (2000:155) dimana kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan.

### **4.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap komitmen dengan koefisien sebesar 0,967. Hal ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh secara positif pada komitmen kerja karyawan. Secara singkat dapat diartikan bahwa terdapat hubungan antara komitmen kerja dan motivasi kerja. Motivasi kerja pegawai berbanding lurus dengan komitmen kerja pegawai, jika motivasi karyawan tinggi maka komitmennya pun tinggi begitupun sebaliknya.

Menurut Rivai (2004:248) bahwa komitmen kerja pegawai adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Jadi, jika karyawan berkomitmen terhadap organisasi maupun pekerjaannya maka karyawan tersebut akan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hersey dalam Musparni (2011:25) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pegawai salah satunya yaitu faktor motivasi kerja, dimana motivasi merupakan daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Misalnya seorang pegawai yang menerima gaji, imbalan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen kerjanya akan meningkat.

#### **4.2.3 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Komitmen**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap komitmen dengan koefisien sebesar 0,560. Hal ini menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh secara positif pada komitmen kerja karyawan. Penilaian karyawan BRI Cabang Jember dilakukan minimal sekali dalam setahun, dimana pendidikan pelatihan dilakukan secara internal atau mengirim delegasi ke luar wilayah kantor BRI Cabang Jember. Pelatihan ini membawa dampak positif seperti pembentukan kepribadian, moral dan sikap karyawan menjadi lebih baik. Materi yang disampaikan pun variatif, sehingga membantu karyawan untuk lebih mudah memahami.

Hasil dari penelitian ini mendukung pendapat Sedarmayanti (2010:379) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan keterampilan karyawan, dalam hal ini komitmen merupakan perilaku positif yang ada dalam diri manusia yang dapat dikembangkan selama mengikuti pelatihan kerja. Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Mar'at (2000:87), bahwa komitmen seseorang pegawai dipengaruhi beberapa faktor seperti motivasi, kompensasi, pelatihan, fungsi

pemimpin, iklim kerjasama, semangat kerja dan konflik yang terjadi di dalam suatu kantor.

#### **4.2.4 Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen dengan koefisien sebesar 1,373. Hal ini menunjukkan kompensasi melalui komitmen berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Saydam (2000:267) mengatakan bahwa kompensasi yang memadai merupakan alat yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik. Karena itu kompensasi merupakan hal yang dapat menimbulkan minat karyawan agar bersedia melakukan kegiatan yang diharapkan oleh pimpinan atau perusahaan dan menjadikan karyawan bersikap loyal terhadap pekerjaan yang dilakukan.

#### **4.2.5 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen dengan koefisien sebesar 0,962. Hal ini menunjukkan motivasi melalui komitmen berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Greenberg (2002:128) mengungkapkan bahwa pekerja yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya, dan lainnya yang mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik. Motivasi membuat karyawan memiliki ikatan jiwa terhadap organisasi tidak hanya keterlibatan kerja, namun kesetiaan dan rasa percaya pada nilai-nilai organisasi. Hal ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **4.2.6 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen dengan koefisien sebesar 0,557. Hal ini menunjukkan pelatihan kerja melalui komitmen berpengaruh secara positif

pada kinerja karyawan. Umar (2002:12) menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, dalam hal ini termasuk mampu menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai perusahaan dan bersedia menerapkannya. Pendidikan pelatihan kerja secara parsial berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen pekerja yang kemudian berpengaruh pula pada meningkatnya kinerja karyawan.

#### **4.2.7 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,995. Hal ini menunjukkan komitmen berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan. Sikap karyawan yang memiliki komitmen yang penuh terhadap perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan di BRI Cabang Jember. Karyawan yang memiliki komitmen tersebut kemudian bekerja dengan hasil yang berkualitas dan profesional. Bekerja dengan kualitas baik, karyawan berharap tujuan perusahaan akan tercapai.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Rivai (2004) yang menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. BRI Cabang Jember menyadari bahwa membangun komitmen di dalam perusahaan merupakan hal penting, dimana karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, serta berkurangnya keinginan untuk meninggal perusahaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dikaitkan dengan kajian teori yang ada, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap komitmen. Tingginya komitmen karyawan BRI Cabang Jember dikarena program kompensasi yang layak dan dibayarkan tepat waktu. Selain itu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan BRI Cabang Jember ikut meningkat seiring dengan besar kompensasi yang diberikan.
- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap komitmen, dikarenakan karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan, yang artinya karyawan bersemangat untuk lebih memajukan BRI Cabang Jember dengan berkerja sebaik mungkin.
- c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap komitmen, dikarenakan pelatihan kerja yang dilakukan BRI Cabang Jember mampu memberi kontribusi dalm hal merubah moral, sikap dan perilaku karyawan menjadi lebih baik, dimana komitmen merupakan cerminan dari perilaku positif tersebut. Selain itu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui komitmen kerja karyawan, dikarenakan semakin pelatihan kerja juga membuat karyawan berkomitmen untuk berkembang dan menambah wawasan serta keterampilan yang dimiliki dalam bekerja.
- d. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen penuh akan bekerja dengan hasil yang berkualitas dan profesional, hal ini dilakukan karyawan untuk membantu BRI Cabang Jember dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 5.2 Saran

Terdapat beberapa hal yang sebaiknya dilakukan BRI Cabang Jember yaitu:

- a. Perlu adanya penelitian lebih lanjut dalam menentukan jenis kompensasi dan pelatihan kerja yang dapat mempengaruhi komitmen serta kinerja karyawan, hal ini agar pelatihan yang dilakukan menjadi lebih spesifik sebagaimana yang dibutuhkan, dan pemberian kompensasi juga sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- b. BRI Cabang Jember telah memiliki sistem pemberian kompensasi, manajemen motivasi dan pendidikan pelatihan kerja yang terbentuk dengan baik dan perlu terus dijaga, karena kompensasi, motivasi dan pelatihan kerja terbukti mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan di BRI Cabang Jember.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amir, M. Taufik. 2006. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Baharuddin et al. 2012. *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Kantor PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang*. Malang: Universitas Brawijaya.
- BRI. 2013a. *PT. BRI (Persero) Tbk. Annual Report 2013*. Jakarta: BRI.
- . 2013b. *PT. BRI (Persero) Tbk. Sustainability Report 2013*. Jakarta: BRI.
- . 2014. *Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember*. Jember: Kesekretariatan & SDM BRI Jember.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid II, Edisi ke 10*. Jakarta: PT. Indeks.
- Farida, Ida. 2010. *Pengaruh Pendidikan Formal, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan (Studi di Kota Bandar Lampung)*. Disertasi. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Gibson, James L. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: McGraw-Hill Irwin.
- Ghozali, Imam. 2001. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald. 2002. *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kristiwardhana, Aryo. 2011. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang)*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Lubis, Khairul. 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mar'at. 2000. *Sikap Manusia, Pembahasan dan Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. BPF.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moon, M. Jae. 2000. *Organizational Commitment Revisited in New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector and Managerial Level)*. Journal Public Performance & Management Review: Vol. 24 No. 2 December 2000.
- Prawirosentono, Suyadi. 2001. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: PT. BPF.
- Purwono, J., Sugyaningsih, S. dan Saptaria, S. 2013. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Usaha, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Kementerian Kelautan dan Perikanan*. Jurnal. Bogor: IPB.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisi Kedelapan. Jakarta: Prehallindo.
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Samsuddin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sawarno, Jonathan. 2006. *Analisis Data Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Saydam, Gouzali T.T. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.

- Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi Keempat. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Tiga. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Umar, Husen. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yarnest. 2003. *Panduan Aplikasi Statistik*. Malang: Penerbit Dioma.

**Lampiran 1****Kuesioner**

**KUESIONER PENELITIAN ANALISIS PENGARUH  
KOMPENSASI, MOTIVASI DAN PENDIDIKAN  
PELATIHAN TERHADAP KOMITMEN DAN  
KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK. CABANG JEMBER**

Kepada:

Yth. bapak/ibu responden  
di tempat.

Dengan hormat,

kuesioner ini ditujukan untuk membantu pengumpulan data penelitian guna penyusunan tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Pendidikan Pelatihan Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember”, yang merupakan salah satu syarat bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan studi program S2 Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Untuk itu peneliti memohon bantuan bapak/ibu untuk bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini dengan sebenar-benarnya. Peneliti berjanji akan menjaga kerahasiaan jawaban saudara dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas kesediaannya peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Alfani Dedi Sumantri, SE.

NIM. 120820101013

Petunjuk pengisian.

Berilah tanda *check list* (  $\checkmark$  ) atau silang ( X ) pada jawaban yang sesuai dengan kondisi anda.

Keterangan:

SS : selalu/sangat setuju                      STS : tidak pernah/sangat tidak setuju

S : sering/setuju                                      TS : jarang/tidak setuju

TT : tidak tahu

Identitas responden

- a. No. urut : ..... (diisi peneliti)
- b. Usia : .....
- c. Pendidikan terakhir : .....
- d. Masa kerja : .....

No.	Pertanyaan Kompensasi (X <sub>1</sub> )	SS	S	TT	TS	STS
1.	Saya mendapatkan gaji pokok sesuai dengan tugas dan prestasi kerja saya.					
2.	Saya mendapat upah insentif apabila lembur.					
3.	Saya mendapat berbagai bonus sesuai dengan kinerja saya.					
4.	Saya mendapat dukungan fasilitas kesehatan seperti BPJS dari kantor.					
5.	Saya mendapat kompensasi sesuai karakteristik pekerjaan atau beban tugas yang diemban.					
No.	Pertanyaan Motivasi (X <sub>2</sub> )	SS	S	TT	TS	STS
1.	Perusahaan memberikan jaminan keuangan yang lebih baik bagi karyawan yang telah lama bekerja atau berprestasi.					
2.	Saya merasa aman dalam bekerja karena terjaminnya keselamatan kerja.					
3.	Saya merasa nyaman bekerjasama dengan rekan kerja karena adanya hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi.					
4.	Saya mendapat penghargaan seperti pujian dan promosi atas kinerja saya.					
5.	Perusahaan memberikan kebebasan dalam memberikan ide kreatif terkait pekerjaan sehingga saya dapat mengembangkan kemampuan diri.					

No.	Pertanyaan Pelatihan Kerja (X <sub>3</sub> )	SS	S	TT	TS	STS
1.	Materi pelatihan yang diberikan sangat berguna dalam memahami pekerjaan yang harus saya lakukan.					
2.	Metode pelatihan membantu kita memahami beban tugas dengan lebih mudah.					
3.	Instruktur yang mengajar sangat komunikatif dan menguasai materi.					
4.	Sarana pelatihan sangat baik sehingga mampu memberikan gambaran kondisi di lapangan.					
5.	Diakhir pelatihan ada evaluasi pelatih yang memberikan penilaian atas kinerja karyawan selama pelatihan.					
No.	Pertanyaan Komitmen (Z)	SS	S	TT	TS	STS
1.	Saya merasa senang menjadi bagian dari organisasi					
2.	Saya merasa bangga terhadap organisasi					
3.	Saya peduli terhadap perkembangan organisasi					
4.	Saya memiliki hasrat kuat untuk bekerja dengan baik dan maksimal pada organisasi					
5.	Saya percaya kuat terhadap nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi					
No.	Pertanyaan Kinerja (Y)	SS	S	TT	TS	STS
1.	Saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk memberikan kualitas yang baik.					
2.	Saya bekerja sesuai dengan beban tugas saya tanpa mengeluh.					
3.	Saya mengetahui dengan baik apa saja yang harus saya lakukan dan menjadi tugas saya.					
4.	Sebagai pegawai penting untuk menerapkan profesionalitas yang tinggi dalam bekerja.					
5.	Saya bekerja secara efisien dan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan.					

## Lampiran 2

## Frequency Table Kompensasi

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	2.00	7	9.6	9.6	11.0
	3.00	1	1.4	1.4	12.3
	4.00	40	54.8	54.8	67.1
	5.00	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.7	2.7	2.7
	4.00	45	61.6	61.6	64.4
	5.00	26	35.6	35.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.8	6.8	6.8
	3.00	1	1.4	1.4	8.2
	4.00	39	53.4	53.4	61.6
	5.00	28	38.4	38.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	2.00	1	1.4	1.4	2.7
	4.00	46	63.0	63.0	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	49	67.1	67.1	67.1
	5.00	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Frequency Table Motivasi**

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	8.2	8.2	8.2
	3.00	1	1.4	1.4	9.6
	4.00	42	57.5	57.5	67.1
	5.00	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.7	2.7	2.7
	4.00	46	63.0	63.0	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.8	6.8	6.8
	3.00	1	1.4	1.4	8.2
	4.00	40	54.8	54.8	63.0
	5.00	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	4.00	47	64.4	64.4	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	49	67.1	67.1	67.1
	5.00	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Frequency Table Pelatihan Kerja****X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.7	2.7	2.7
	2.00	7	9.6	9.6	12.3
	3.00	1	1.4	1.4	13.7
	4.00	39	53.4	53.4	67.1
	5.00	24	32.9	32.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.1	4.1	4.1
	4.00	43	58.9	58.9	63.0
	5.00	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.8	6.8	6.8
	3.00	1	1.4	1.4	8.2
	4.00	37	50.7	50.7	58.9
	5.00	30	41.1	41.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.7	2.7	2.7
	4.00	44	60.3	60.3	63.0
	5.00	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	48	65.8	65.8	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Frequency Table Komitmen****Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	2.00	6	8.2	8.2	9.6
	3.00	1	1.4	1.4	11.0
	4.00	40	54.8	54.8	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.1	4.1	4.1
	4.00	45	61.6	61.6	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.7	2.7	2.7
	2.00	6	8.2	8.2	11.0
	3.00	1	1.4	1.4	12.3
	4.00	36	49.3	49.3	61.6
	5.00	28	38.4	38.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.7	2.7	2.7
	2.00	2	2.7	2.7	5.5
	4.00	42	57.5	57.5	63.0
	5.00	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	46	63.0	63.0	63.0
	5.00	27	37.0	37.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Frequency Table Kinerja****Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	2.00	7	9.6	9.6	11.0
	3.00	1	1.4	1.4	12.3
	4.00	39	53.4	53.4	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.1	4.1	4.1
	4.00	44	60.3	60.3	64.4
	5.00	26	35.6	35.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	2.00	6	8.2	8.2	9.6
	3.00	1	1.4	1.4	11.0
	4.00	36	49.3	49.3	60.3
	5.00	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.7	2.7	2.7
	2.00	1	1.4	1.4	4.1
	4.00	44	60.3	60.3	64.4
	5.00	26	35.6	35.6	100.0
Total		73	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	48	65.8	65.8	65.8
	5.00	25	34.2	34.2	100.0
Total		73	100.0	100.0	

## Lampiran 3

## Uji Validitas

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.248*	-.046	.500**	.573**	.663**
	Sig. (2-tailed)		.034	.702	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.2	Pearson Correlation	.248*	1	.709**	.334**	.513**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.034		.000	.004	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.3	Pearson Correlation	-.046	.709**	1	.322**	.349**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.702	.000		.005	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.4	Pearson Correlation	.500**	.334**	.322**	1	.674**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.005		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.5	Pearson Correlation	.573**	.513**	.349**	.674**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73
X1	Pearson Correlation	.663**	.754**	.631**	.770**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

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

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.303**	-.031	.359**	.593**	.621**
	Sig. (2-tailed)		.009	.796	.002	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X2.2	Pearson Correlation	.303**	1	.704**	.387**	.532**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.001	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X2.3	Pearson Correlation	-.031	.704**	1	.384**	.364**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.796	.000		.001	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X2.4	Pearson Correlation	.359**	.387**	.384**	1	.771**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.001		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X2.5	Pearson Correlation	.593**	.532**	.364**	.771**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73
X2	Pearson Correlation	.621**	.803**	.674**	.747**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

## Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.355**	-.031	.452**	.556**	.684**
	Sig. (2-tailed)		.002	.793	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X3.2	Pearson Correlation	.355**	1	.655**	.343**	.507**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.003	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X3.3	Pearson Correlation	-.031	.655**	1	.364**	.345**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.793	.000		.002	.003	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X3.4	Pearson Correlation	.452**	.343**	.364**	1	.708**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.002		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
X3.5	Pearson Correlation	.556**	.507**	.345**	.708**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73
X3	Pearson Correlation	.684**	.783**	.625**	.753**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

## Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.224	.014	.430**	.563**	.624**
	Sig. (2-tailed)		.057	.906	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Z2	Pearson Correlation	.224	1	.521**	.242*	.384**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.057		.000	.040	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Z3	Pearson Correlation	.014	.521**	1	.528**	.280*	.709**
	Sig. (2-tailed)	.906	.000		.000	.016	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Z4	Pearson Correlation	.430**	.242*	.528**	1	.544**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.040	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Z5	Pearson Correlation	.563**	.384**	.280*	.544**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.016	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73
Z	Pearson Correlation	.624**	.653**	.709**	.797**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

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

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.180	-.037	.427**	.550**	.618**
	Sig. (2-tailed)		.129	.759	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Y2	Pearson Correlation	.180	1	.528**	.214	.353**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.129		.000	.069	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Y3	Pearson Correlation	-.037	.528**	1	.463**	.366**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.759	.000		.000	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Y4	Pearson Correlation	.427**	.214	.463**	1	.629**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.069	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73
Y5	Pearson Correlation	.550**	.353**	.366**	.629**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73
Y	Pearson Correlation	.618**	.635**	.679**	.783**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

**Lampiran 4****Reliabilitas Kompensasi****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	73	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

**Reliabilitas Motivasi****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	73	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	5

**Reliabilitas Pelatihan Kerja****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	73	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	5

**Reliabilitas Komitmen****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	73	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	5

**Reliabilitas Kinerja****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	73	100.0

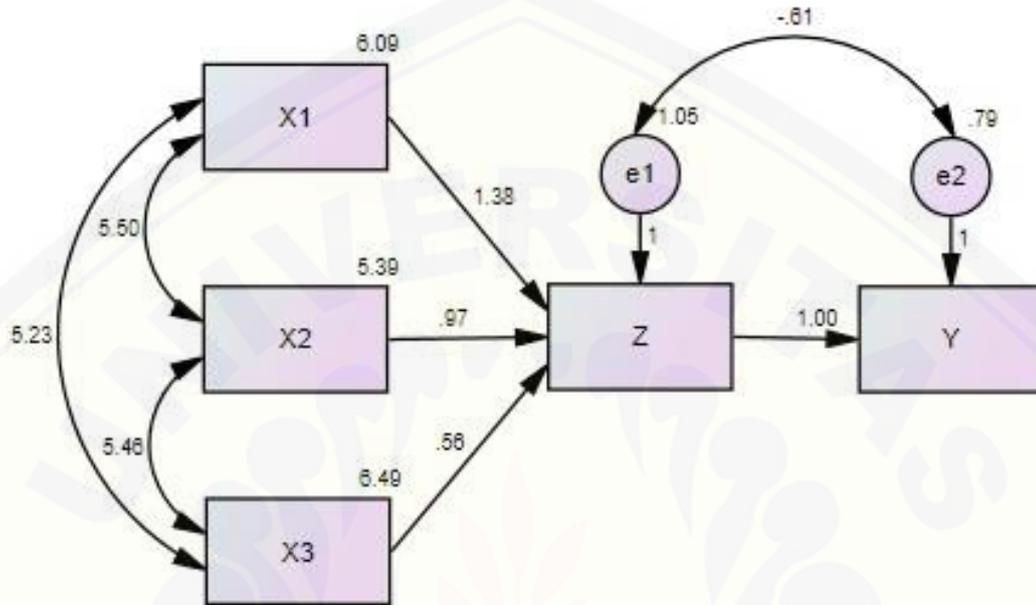
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	5

**Lampiran 5**

**Model Analisis Jalur Kompensasi, Motivasi, Pelatihan Kerja, Komitmen dan Kinerja**



**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z <--- X1	1.379	.155	8.919	***	
Z <--- X2	.967	.229	4.218	***	
Z <--- X3	.560	.107	5.232	***	
Y <--- Z	.995	.042	23.628	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Z <--- X1	1.267
Z <--- X2	.835
Z <--- X3	.531
Y <--- Z	1.031

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--> X2	5.496	.936	5.874	***	
X2 <--> X3	5.460	.948	5.757	***	
X1 <--> X3	5.234	.964	5.430	***	
e2 <--> e1	-.611	.137	-4.470	***	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X1 <--> X2	.959
X2 <--> X3	.923
X1 <--> X3	.833
e2 <--> e1	-.671

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	6.089	1.015	6.000	***	
X2	5.389	.898	6.000	***	
X3	6.487	1.081	6.000	***	
e1	1.053	.176	6.000	***	
e2	.788	.141	5.586	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Z	.854
Y	.883

**Matrices (Group number 1 - Default model)****Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Z
Z	.560	.967	1.379	.000
Y	.557	.962	1.373	.995

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Z
Z	.531	.835	1.267	.000
Y	.547	.862	1.306	1.031

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Z
Z	.560	.967	1.379	.000
Y	.000	.000	.000	.995

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Z
Z	.531	.835	1.267	.000
Y	.000	.000	.000	1.031

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Z
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.557	.962	1.373	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Z
Z	.000	.000	.000	.000
Y	.547	.862	1.306	.000