



**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI KARYAWAN PT PAL
INDONESIA PERSERO DIVISI KAPAL PERANG**

*THE EFFECT OF TRAINING AND COMPENSATION TO THE
PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS MEDIATION
EMPLOYEES OF PT PAL INDONESIA PERSERO DIVISION OF WARSHIPS*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Ridho Mahfudz Riyadi
120810201083

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Ridho Mahfudz Riyadi
NIM : 120810201083
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL Indonesia Persero Divisi Kapal Perang

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahaan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 1 Agustus 2016

Yang Menyatakan,

Ridho Mahfudz Riyadi

NIM. 120810201083

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja
Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL
Indonesia Persero Divisi Kapal Perang

Nama Mahasiswa : Ridho Mahfudz Riyadi

NIM : 120810201083

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 1 Agustus 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Markus Apriono M.M.

NIP. 19640404 198902 1 001

Drs. Agus Priyono, MM

NIP. 19601016 198702 1 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI KARYAWAN PT PAL
INDONESIA PERSERO DIVISI KAPAL PERANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Ridho Mahfudz Riyadi

NIM : 120810201083

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal :

7 September 2016

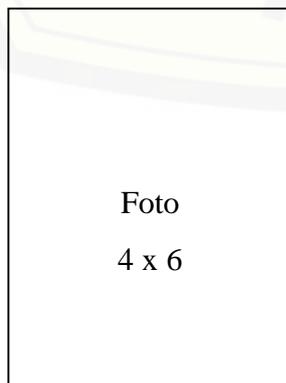
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Wiji Utami, S.E, M.Si. : (.....)
NIP. 19740120 200012 2 001

Sekretaris : Dr. Sumani M.Si : (.....)
NIP. 19690114 200501 1 002

Anggota : Dr. Mohamad Dimyati, S.E, M.Si. : (.....)
NIP. 19670421 199403 1 008



Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jember

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

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah ya robbal alamin atas berkat rahmat Allah Swt, maka selesailah tugas dan tanggung jawab sebagai mahasiswa. Ku persembahkan sebagai bentuk pengabdian, hormat dan ungkapan terimakasihku kepada:

1. Ibu Sri Wahjuni dan Ayah Machfud yang selalu tulus memberikan kasih sayang dan doa serta nasihat hingga saya menjadi seperti sekarang ini. Terima kasih atas semua kesabaran mengajarku semua hal tentang hidup yang tidak mungkin saya dapat dari siapapun;
2. Untuk dosen pembimbing skripsi Bapak Drs. Markus Apriono M.M, dan Bapak Drs. Agus Priyono, M.M. yang selalu sabar membimbing dan mengayomi hingga skripsi ini dapat diselesaikan secara maksimal;
3. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membagi ilmu pengetahuan dan memotivasi diri ini untuk menggali ilmu lebih dalam lagi;
4. Sahabat-sahabatku terima kasih dukungannya;
5. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012; Dan Almamater yang kubanggakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(terjemahan Surat Al-Insyirah ayat 6)

“Ada nilai yang lebih tinggi dari doa, yaitu peluang perubahan diri menjadi lebih baik, lebih bermutu, lebih cemerlang, dan lebih dekat dengan Allah.”

(Abdullah Gymnastiar)

“He who is not courageous enough to take risks will accomplish nothing in life.”

(Muhammad Ali)

“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.”

(Nelson Mandela)

RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL Indonesia Persero Divisi Kapal Perang; Ridho Mahfudz Riyadi; 120810201083; 99 halaman; 2016; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan salah satu industri dan manufaktur milik negara yang bergerak di bidang maritim. Kantor pusat dari industri ini terdapat di Surabaya, Jawa Timur. PT PAL Indonesia (Persero) menawarkan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal serta rekayasa umum (Offshore Construction) dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pesanan serta memproduksi kapal perang dan kapal niaga. Perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang kemaritiman tentu memberikan kualitas produk terbaik yang akan dihasilkan. Ketika perusahaan telah berkomitmen menjaga peningkatan kinerja karyawannya akan mendorong perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan yang diadakan oleh instansi diharapkan dapat memberikan kemudahan untuk karyawan dalam melakukan kerjanya. Serta kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan agar karyawan yang bekerja bisa lebih termotivasi dalam bekerja.

Penelitian ini berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL Indonesia Persero Divisi Kapal Perang dan populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap di Divisi Kapal Perang PT PAL Indonesia (Persero) sebanyak 70 responden. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah pelatihan, serta kompensasi sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, serta motivasi sebagai variabel intervening. Metode *sampling* yang digunakan adalah sampel jenuh yang berarti menggunakan teknik pengambilan sampel dimana jumlah responden sama dengan populasi. Jenis penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu variabel dan variabel lainnya. Metode analisis data menggunakan Analisis Jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PAL Indonesia (Persero), Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PAL Indonesia (Persero), Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karyawan di PT PAL Indonesia (Persero), Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan di PT PAL Indonesia (Persero), dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PAL Indonesia (Persero). Berdasarkan kesimpulan tersebut saran yang diberikan adalah PT PAL Indonesia (Persero) hendaknya dapat lebih memperhatikan pelatihan dengan memberikan pelatihan keterampilan tambahan yang ada, memperhatikan kompensasi terutama dalam pemberian fasilitas yang baik dan layak bagi karyawan, memperhatikan motivasi yang diberikan kepada karyawan terutama dalam realisasi program oleh karyawan dan bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya kuisioner yang disebar dikemas lebih menarik agar karyawan semakin tertarik untuk berpartisipasi dalam mengisi kuisioner penelitian.

SUMMARY

The Effect Of Training And Compensation To The Performance With Motivation As Mediation Employees Of PT PAL Indonesia Persero Division Of Warships; Ridho Mahfudz Riyadi; 120810201083; 99 pages; 2016; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

PT PAL Indonesia (Persero) is a state-owned industrial and manufacturing run in the maritime field. The headquarters of the industry is located in Surabaya, East Java. PT PAL Indonesia (Persero) offers ship repair and maintenance services as well as general engineering (Offshore Construction) with certain specifications based on orders and producing warships and merchant ships. State-owned company running in maritime necessarily provide the best quality products that will be produced. When the company has been committed to maintaining employee performance improvement will encourage companies to consider the factors that may affect employee performance. The training was held by the company expected to provide facilities for employees in conducting performance. As well as the compensation given by the company can affect the performance level of employees so that employees can work more motivated to work.

This research titled *The Effect Of Training And Compensation To The Performance With Motivation As Mediation Employees Of PT PAL Indonesia Persero Division Of Warships* and the population of this research is employees remain in Warship Division of PT PAL Indonesia (Persero) with 70 respondents. The variables analyzed in this study is the training, as well as the independent variable is compensation, and employee performance as the dependent variable, and motivation as an intervening variable. The sampling method used is saturated sampling, which means using a sampling technique in which the number of respondents is equal to the population. This research is explanatory research, the research aims to clarify the relationship between the variables and other variables. Methods of data analysis using Path Analysis.

The results of this study indicate that the training effect on the performance of employees at PT PAL Indonesia (Persero), Compensation affect the performance of employees at PT PAL Indonesia (Persero), training effect on employee motivation in PT PAL Indonesia (Persero), Compensation effect on employee motivation in PT PAL Indonesia (Persero), and motivation influence on the performance of employees at PT PAL Indonesia (Persero). Based on these conclusions advice given is PT PAL Indonesia (Persero) should be more paid attention to the training by providing more training in additional skills, pay attention to compensation, especially in the provision of good and fair to employees, pay more attention to the motivation provided to employees especially in the realization of the program by employees and for further research , the questionnaire should be spread packed more attractive so that employees are increasingly interested in participating in the study filled in a questionnaire.

PRAKATA

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL Indonesia Persero Divisi Kapal Perang tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Pada penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak sepenuhnya penulis bisa bekerja sendiri. Tentu saja perlu dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, bantuan dan pelayanan yang telah diberikan demi kelancaran penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Handriyono, S.E., M.Si. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E., M.M selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Bapak Drs. Markus Apriono M.M.. selaku dosen pembimbing I, Bapak Drs. Agus Priyono, M.M. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu di antara serangkaian kesibukannya untuk membimbing penulis. Terima kasih atas semua transfer ilmunya juga semua nasehatnya;
5. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia membagi ilmu pengetahuan dan memotivasi diri ini untuk menggali ilmu lebih dalam lagi;
6. Pihak akademik, ruang baca dan tata usaha di lingkungan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember atas pelayanan administrasinya yang telah banyak membantu kelancaran urusan pembuatan skripsi ini;

7. Seluruh staf dan karyawan PT PAL Indonesia (Persero), Bapak Gani dan Bapak Zainal yang telah membantu memberikan informasi mengenai topik penelitian ini;
8. Keluarga tercinta Ibunda Sri Wahjuni, Ayahanda Machfud, kakak-kakakku tercinta Suci Machfudia dan Reski Mahfudzi yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, dan semangat tiada batas;
9. Sahabat-sahabatku yang terkasih Dinda Ayu Rarasati, Indro Sutrisno, Rifky Yuni Prayogo, Dani Akbar, Imam Baladin, Anton Sugiarto, Dedikasi Herlambang, Eko Prasetyanto, Nurlatifa Isnaini, Hafida Yuni, Elis Ayu, Ubaidillah Khoiri, Dimas Iqamah, Reza Aditya, Gilang Said, Faisal Lutfi, Aji Mukti, Hendra Rizmadani, Haris Arfan, Alex, Danang Hajjar yang selalu memberikan semangat serta dukungan untuk lancarnya mengerjakan skripsiku. Terima kasih atas segala canda, tawa, sedih, dan duka. Bangga mengarungi masa kuliah bersama kalian;
10. Keluarga Besar KSPM yang telah memberikan banyak pelajaran selama penulis melaksanakan studi di Universitas Jember Bapak Dr. Hari Sukarno, M.M., Fahmi Fathurrozi, Panji Subrata, Nur Imama, Nindya Putra, Ravika Mutiara, Fairus Wildani, Pusri Indariyah, Lutfi Fadly, Reshananda, Ivan Rilo, Galih Wahyu, Dicky Kusuma, Debbi Fauziah terima kasih atas pelajaran hidupnya;
11. Dan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa, hasil karya tulis ilmiah ini masih belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi sempurnanya karya tulis ini.

Jember, 1 Agustus 2016

Penulis

Ridho Mahfudz Riyadi

120810201083

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Pelatihan.....	7
2.1.2 Kompensasi.....	8
2.1.3 Motivasi.....	11
2.1.4 Kinerja.....	17
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	19
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	23
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	27
3.1 Rancangan Penelitian	27
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.3 Jenis dan Sumber Data	28
3.3.1 Jenis Data.....	28
3.3.2 Sumber Data.....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data	28
3.5 Identifikasi Variabel	29
3.6 Definisi Operasional Variabel	29
3.7 Skala Pengukuran Variabel	31
3.8 Metode Analisis Data	32
3.8.1 Uji Instrumen.....	32

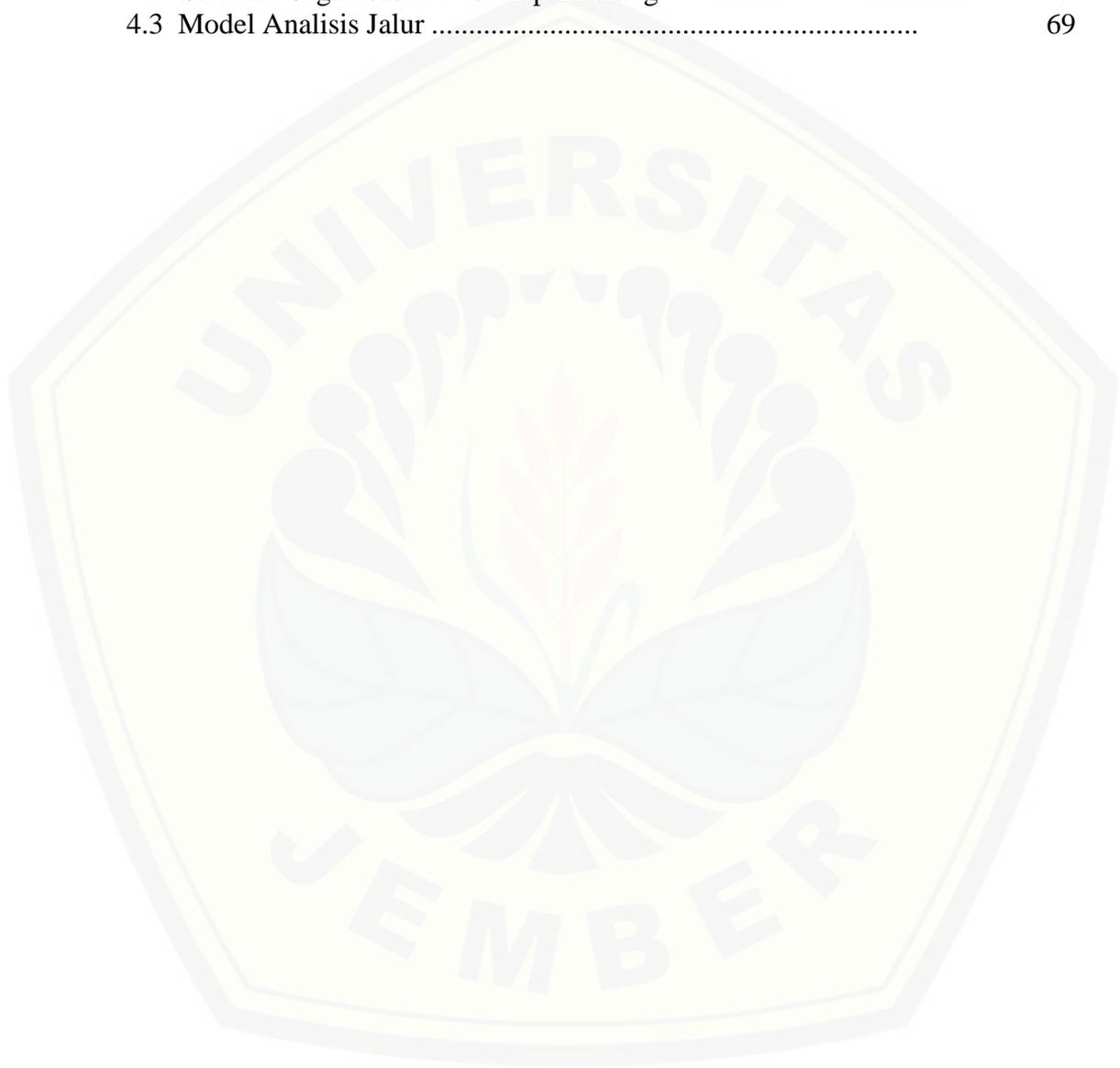
a. Uji Normalitas.....	32
b. Uji Validitas.....	32
c. Uji Reliabilitas	33
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	33
a. Uji Multikolinearitas.....	33
b. Uji Heteroskedastisitas	34
3.8.3 Analisis Jalur.....	34
3.8.4 Uji Hipotesis.....	35
3.8.5 Trimming Theory.....	36
3.8.6 Menghitung Jalur	37
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	38
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1 Gambaran Umum.....	40
4.1.1 Profil PT PAL Indonesia (Persero).....	40
4.1.2 Visi dan Misi	41
4.1.3 Tugas Pokok PT PAL Indonesia (Persero).....	42
4.1.4 Struktur Organisasi.....	43
4.1.5 Produk – Produk PT PAL Indonesia (Persero).....	44
4.1.6 Gambaran Umum Divisi Kapal Perang.....	45
4.1.7 Deskripsi Jabatan.....	47
4.2 Deskripsi Responden dan Variabel Penelitian.....	54
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	57
4.3 Hasil Analisis Data.....	63
4.3.1 Uji Instrumen.....	63
4.3.2 Uji Asumsi Klasik	65
4.3.3 Analisis <i>Path</i>	67
4.3.4 Hasil Pengujian Hipotesis.....	67
4.4 Pembahasan.....	70
4.4.1 Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.....	70
4.4.2 Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.....	71
4.4.3 Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi.....	71
4.4.4 Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi.....	72
4.4.5 Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.....	72
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	73
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Sebelumnya	21
3.1 Jumlah Karyawan PT PAL Indonesia (Persero) Divisi Kapal Perang.....	28
4.1 Data Produk atau Jasa yang ditawarkan PT PAL Indonesia (Persero).....	44
4.2 Data Jumlah Karyawan PT PAL Indonesia (Persero) Divisi Kapal Perang.....	54
4.3 Distribusi Kuisisioner.....	54
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
4.7 Karakteristik Responden berdasarkan Lama bekerja.....	56
4.8 Distribusi frekuensi tanggapan responden atas Pelatihan.....	58
4.9 Distribusi frekuensi tanggapan responden atas Kompensasi.....	59
4.10 Distribusi frekuensi tanggapan responden atas Motivasi.....	61
4.11 Distribusi frekuensi tanggapan responden atas Kinerja.....	62
4.12 Hasil Uji Normalitas	63
4.13 Hasil Uji Validitas	64
4.14 Hasil Uji Reliabilitas	65
4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas	66
4.16 Hasil Uji Multikolinieritas.....	66
4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis.....	67
4.18 Nilai Koefisien Jalur	68
4.19 Perhitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total pengaruh	70

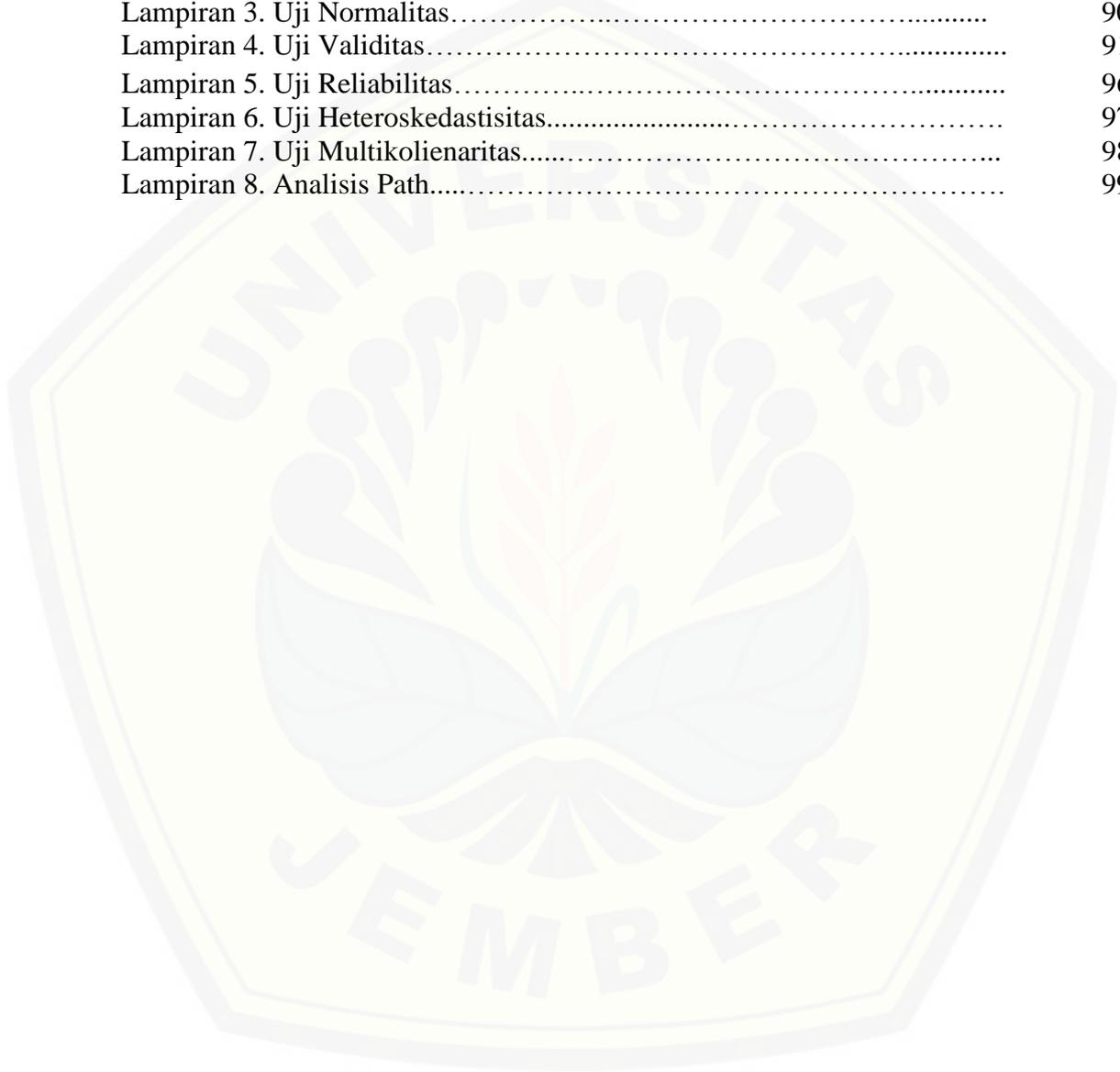
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	23
3.1 Model Analisis Jalur.....	34
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	38
4.1 Struktur Organisasi PT PAL Indonesia (Persero).....	43
4.2 Struktur Organisasi Divisi Kapal Perang.....	47
4.3 Model Analisis Jalur	69



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	77
Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden.....	82
Lampiran 3. Uji Normalitas.....	90
Lampiran 4. Uji Validitas.....	91
Lampiran 5. Uji Reliabilitas.....	96
Lampiran 6. Uji Heteroskedastisitas.....	97
Lampiran 7. Uji Multikolienaritas.....	98
Lampiran 8. Analisis Path.....	99



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tren perubahan lingkungan yang saat ini semakin cepat dan persaingan untuk mencari peluang yang semakin ketat membuat setiap perusahaan berpacu menatap tantangan global, khususnya kompetisi sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Perubahan lingkungan yang sangat cepat ini membuat perusahaan harus cepat memutar otak untuk meningkatkan produktivitas, melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan khususnya pada para karyawan agar tetap dapat bersaing. Perusahaan juga harus berupaya semaksimal mungkin menghindari kendala yang makin kompleks dan sangat mungkin dapat merugikan perusahaan. Karyawan merupakan salah satu pilar utama perusahaan yang harus diperhatikan tingkat kompetensi dan kesejahteraannya dalam bekerja agar dapat memiliki kemampuan yang baik namun tetap memperhatikan aspek kesejahteraannya selama menjadi karyawan.

Solusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melaksanakan program pelatihan terhadap karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Namun, karyawan-karyawan yang telah mendapatkan pelatihan harus diperhatikan pula kesejahteraannya. Resiko dalam melaksanakan program pelatihan adalah membuat jenuh karyawan. Salah satu solusinya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yaitu berupa kompensasi.

Carrell dan Kuzmits (1982) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2003) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Jika ditarik garis lurus mengenai pelatihan, pelaksanaan program pelatihan haruslah tepat sasaran dan sesuai terhadap kebutuhan karyawan. Hal ini dimaksudkan agar program pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Meski demikian, keberadaan program pelatihan tidaklah cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, faktor lain yaitu pemberian kompensasi dapat memberikan dampak yang positif bagi karyawan untuk saling berpacu demi memberikan hal yang terbaik bagi perusahaan.

Kebutuhan akan kompensasi kepada karyawan umumnya merupakan hal yang sangat perlu dan efektif untuk meningkatkan moralitas dan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Kompensasi adalah unsur-unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara pasti. Kompensasi diberikan kepada karyawan dimaksud agar dapat menimbulkan/meningkatkan semangat kerja dan kegairahan bagi para karyawan.

Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan

Menurut Hasibuan (2010:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selain faktor yang telah disebutkan, terdapat faktor lain yang bisa meningkatkan kinerja karyawan yaitu faktor motivasi. Menurut Hasibuan (2010:141) Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Gibson, et al (1996:112) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam diri seorang individu untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri tiap individu yang mampu menggerakkan mereka untuk melakukan pekerjaan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Mulyadi (2013) menyatakan bahwa Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam buku yang ditulis Irfan Fahmi (2011) Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi yang dihasilkan pada sautu periode waktu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Pelatihan sangat dibutuhkan demi meningkatnya keterampilan karyawan, pengetahuan baru yang dimiliki, serta kontrol emosi dalam bersikap agar kinerja karyawan bisa meningkat secara signifikan. Di sisi lain, kompensasi juga memiliki pengaruh yang cukup besar bagi keberhasilan karyawan untuk memiliki kinerja yang baik seperti dengan pemberian gaji yang memuaskan, fasilitas yang layak atau jaminan keamanan yang bagus. Sedangkan motivasi

karyawan juga cukup mempengaruhi kinerjanya seperti motivasi untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, motivasi untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan serta bagaimana karyawan merealisasikan program kerja yang dipercayakan kepadanya.

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan salah satu industri dan manufaktur milik negara yang bergerak di bidang maritim. Kantor pusat dari industri ini terdapat di Surabaya, Jawa Timur. Perkembangan industrialisasi maritim di Indonesia yang semakin pesat, menimbulkan persaingan yang ketat bagi para pelaku bisnis (perusahaan) dalam menawarkan produknya. Adanya persaingan antar perusahaan maritim tentunya membuat perusahaan-perusahaan yang ada saling berkompetisi untuk menjadi perusahaan maritim yang terbaik di pasar nasional maupun global.

Disamping itu, PT PAL adalah salah satu perusahaan BUMN yang *profitable* yaitu perusahaan BUMN yang mampu menghasilkan keuntungan bagi negara. Kegiatan dan usaha dari PT PAL Indonesia adalah memproduksi kapal perang dan kapal niaga, memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal serta rekayasa umum (Offshore Construction) dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pesanan. Namun, sekarang banyak bermunculan industri-industri maritim lainnya milik swasta seperti suntos, batam corporation dan lain-lain, yang menawarkan produk yang tak kalah bersaing dengan produk PT PAL Indonesia.

Program Indonesia sebagai poros maritim yang selalu dibicarakan oleh pemerintah yang salah satunya adalah program penegakkan kedaulatan wilayah laut NKRI merupakan program utama dalam pemerintahan Presiden Jokowi guna mewujudkan Indonesia sebagai poros maritim dunia. PT PAL Indonesia (Persero) khususnya Divisi Kapal Perang tentu harus mampu meningkatkan kapabilitasnya dalam menciptakan produk-produk khususnya produk kapal perang yang mampu menjadi garda terdepan pertahanan laut NKRI dari ancaman asing dan membuktikan bahwa kapal perang buatan negeri sendiri memiliki kualitas yang tidak kalah bagus dari produk-produk kapal buatan asing.

Menghadapi lingkungan bisnis yang semakin ketat persaingannya, PT PAL Indonesia (Persero) berupaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya agar lebih berdaya saing dan berdaya guna. Apalagi komitmen pemerintah di dalam pengembangan sektor kelautan yang diwujudkan dalam program Indonesia sebagai poros maritim dunia dan program tol laut, berdampak langsung pada optimalisasi industri kelautan nasional, yang pada gilirannya akan memberikan harapan baru sebagai sektor yang memberikan kontribusi dalam pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional.

Pelatihan yang ada pada PT PAL Indonesia (Persero) salah satunya adalah pelaksanaan program *Continuous Improvement* PT PAL Indonesia (Persero) yang

dilaksanakan di Gedung Diklat PAL Indonesia dan berfokus dengan mengikutsertakan karyawan untuk turut serta memberikan sumbangsih pemikiran dengan memberikan solusi atas berbagai masalah yang ditemukan, inovasi, saran serta aspirasi yang kesemuanya itu dapat bermanfaat bagi *improvement* Perusahaan. Bekerja di PT. PAL Indonesia termasuk pekerjaan yang rawan terjadinya kecelakaan terutama pada bagian produksi kapal maka diperlukanlah sistem jaminan keselamatan dan kesehatan karyawan. PT. PAL Indonesia memberikan fasilitas-fasilitas penunjang agar tidak adanya kecelakaan yang di akibatkan pekerjaan. Fasilitas ini seperti Alat Pelindung Diri (APD) bagi seluruh karyawan, poliklinik, dan ditunjang oleh asuransi untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi para karyawan saat melakukan aktifitas pekerjaan. Hal ini tentu bisa menjadi faktor apakah pemberian pelatihan dan kompensasi akan dapat memotivasi karyawan agar terus meningkatkan kinerjanya.

Dalam proses peningkatan kualitas karyawan PT PAL Indonesia (Persero), upaya-upaya yang dilakukan meliputi program pelatihan, sosialisasi, dan beragam bentuk dukungan teknis, pelatihan ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan kompetensi individu para karyawan untuk keberhasilan perusahaan. Semua pengembangan ini dieksplorasi oleh para ahli yang telah dipercaya oleh PT PAL Indonesia (Persero) untuk menyampaikan materi sesuai target yang telah disampaikan. Pelatihan adalah proses berjalan yang terus menerus, dan bukan sesaat saja. Masalah baru, alat dan prosedur baru, pengetahuan baru, dan pekerjaan baru selalu menciptakan kebutuhan akan pelajaran baru bagi karyawannya. Oleh karena itu, program pelatihan harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Lalu permasalahannya adalah apakah pelatihan yang diberikan oleh PT PAL Indonesia (Persero) pada karyawan sesuai atau tidak terhadap karyawan yang mendapatkan pelatihan tersebut. Pengetahuan yang ada didalam program pelatihan juga berpotensi gagal tersampaikan atau berjalan secara lambat. Karyawan yang mendapatkan program pelatihan juga kurang termotivasi dalam menjalankan program yang telah dijalankan. Potensi karyawan kurang antusias dalam mengikuti pelatihan teknologi informasi yang diterapkan perusahaan juga tak dapat dianggap remeh. Lalu kendala yang lain adalah ketika terjadi pergantian pegawai, sering pegawai masih belum siap, karena tuntutan tugas yang berbeda dalam penggunaan teknologi informasi pada posisi yang baru belum sepenuhnya dikuasai.

Kebijakan pemerintah demi mensukseskan program Indonesia sebagai poros maritim dunia tentu membuat PT PAL Indonesia (Persero) mengoptimalkan program pelatihan yang ada demi lancarnya kinerja karyawan di masa yang akan datang. Karyawan dituntut agar dapat melaksanakan program pelatihan secara baik dan berimbang positif terhadap kinerjanya di PT PAL Indonesia (Persero).

Setelah pemberian program pelatihan kepada karyawan, yang diharapkan setelahnya adalah *feedback* yang baik dari perusahaan kepada para karyawan berupa pemberian kompensasi. Hal ini sangat diperlukan agar karyawan merasa dihargai upayanya membenahi diri dalam pelaksanaan program pelatihan. Karyawan akan merasa termotivasi jika usahanya mendapatkan *reward* dari perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini diberi judul “**Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL Indonesia Persero Divisi Kapal Perang**”,

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, dapat dirumuskan beberapa masalah seperti berikut.

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero) ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero) ?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero) ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero) ?
5. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero) ?
6. Bagaimana kontribusi motivasi dalam memediasi pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT PAL Indonesia (Persero) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini memiliki tujuan untuk :

1. Untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero)
2. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero)
3. Untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap motivasi pada PT PAL Indonesia (Persero)

4. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap motivasi pada PT PAL Indonesia (Persero)
5. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero)
6. Untuk menganalisis kontribusi motivasi dalam memediasi pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT PAL Indonesia (Persero)

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan / masukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan PT PAL Indonesia (Persero) sehingga nantinya mendapatkan kinerja secara optimal.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan :

Semoga penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat memperkuat teori-teori tentang pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Selain itu, semoga penelitian ini dapat menambah referensi dan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya:

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama masa kuliah.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pelatihan

Pengertian pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Handoko 2014:104). Menurut Mejia *et al* (2001:259), pelatihan biasanya dilakukan ketika karyawan memiliki mengalami defisit keterampilan atau ketika sebuah organisasi merubah suatu sistem dan karyawan perlu belajar keterampilan baru. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan para perlu belajar tentang keahlian baru.

Menurut Robbins (2001:282), Pelatihan berarti pelatihan formal yang direncanakan sebelumnya dan memiliki format terstruktur. Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dimaksudkan disini adalah pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan yang terstruktur.

Sedangkan komponen-komponen pelatihan sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2005) terdiri dari :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat di ukur
2. Para pelatih (*trainer*) harus ahlinya yang berkualitas memadai (*profesional*)
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak di capai
4. Peserta pelatihan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan meliputi :

1. mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / *need assesment*
2. menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan
3. menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya
4. menetapkan metode pelatihan
5. mengadakan percobaan *try out* dan revisi
6. mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Indikator Pelatihan menurut Henry (2003:273) antara lain :

1. Pelatihan Pengembangan Keahlian

Karyawan sangat memerlukan pengetahuan yang luas karena proses manajemen yang paling banyak di perlukan adalah membuat keputusan. Oleh sebab itu karyawan perlu memiliki pengetahuan luas agar dapat memilih secara tepat berdasarkan alternatif-alternatif yang telah ada. Metode yang dapat digunakan adalah sekolah, kuliah atau ceramah dan bantuan audio visual.

2. Pelatihan Pengembangan Pengetahuan

Tujuan pelatihan pengembangan keahlian adalah agar karyawan mampu dan lebih terampil menjalankan peralatan atau prosedur organisasi. Pelatihan ini dilakukan dengan lebih menekankan latihan-latihan atau praktik-praktik. Metode-metode yang dipergunakan dalam jenis ini adalah diskusi, studi kasus, games bisnis, studi proyek, proyek konsultasi dan bermain peran.

3. Pelatihan Pengembangan Sikap

Pelatihan pengembangan sikap tepat diterapkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan (*public service*) yang menitik beratkan pada pengembangan sikap atau sifat serta penguasaan emosi. Penguasaan emosi sangat penting di sini karena pekerjaan tersebut menghadapi orang banyak.

2.1.2 Kompensasi

Kompensasi adalah suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya Sofyandi (2008:159). Menurut Andrew di kutip oleh Mangkunegara (2009:83) menyatakan : “Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.”

Bentuk-bentuk Kompensasi diantaranya: Mangkunegara (2009:84)

a. Upah dan Gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang yang diberikan secara bulanan.

Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji , yaitu :

1. Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2. Struktur Bayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan

3. Menentukan Bayaran Secara Individu

Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

4. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang di dasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5. Kontrol Pembayaran.

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan factor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengambangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standard yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standard pembayaran upah.

b. Keuntungan dan Pelayanan

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab social, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) ,produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

Menurut Hasibuan (2008:121) tujuan diadakan pemberian kompensasi diantaranya adalah:

1. Ikatan Kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi diantaranya: Mangkunegara (2009:84)

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat di pengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus di berikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standard dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman.

Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Pemerintah dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat itu perlu di jadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Emi Nursanti, *et al* (2014) indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi antara lain :

1. Kesesuaian gaji dengan beban kerja
2. Pemberian tunjangan hari raya
3. Ketersediaan fasilitas dan jaminan keamanan

Ketersediaan fasilitas seperti gedung kantor yang memiliki ruang kerja yang nyaman, dilengkapi pendingin ruangan dan tempat ibadah serta jaminan keamanan seperti asuransi kesehatan pada PT PAL Indonesia (Persero).

4. Kesejahteraan karyawan

2.1.3 Motivasi

Menurut Siagian (1995) motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu

dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Zainun (1989:62) menjelaskan bahwa Motivasi merupakan proses mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan.

Teori-teori motivasi - berikut ini berbagai teori motivasi menurut para pakarnya yaitu Maslow (teori hierarki kebutuhan), McClelland (teori motivasi prestasi), Mc Gregor (teori X dan Y), teori motivasi Herzberg, dan Teori ERG Aldefer yang diuraikan dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996). Berikut penjelasannya:

1. Teori Motivasi Maslow

Teori Maslow Maslow dalam membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

1.1 Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

1.2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

1.3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

1.4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

1.5. Kebutuhan Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan

potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

2. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan yaitu :

- 2.1 Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- 2.2 Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat.
- 2.3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

3. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X yaitu :

- 3.1 Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.
- 3.2 Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- 3.3 Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
 - b. Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
 - c. Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
 - d. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.
4. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu ”motivasi”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Kelompok faktor kedua adalah ”iklim baik” dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor ”iklim baik” tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor ”motivasi”.

5. Teori ERG Aldefer

Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (*Relatedness*) (R), dan pertumbuhan (*Growth*) (G).

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

Menurut Danim (2004:17-18) motivasi menurut fenomena hidup banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia. Motivasi yang dimaksudkan disini tidak terlepas dari konteks manusia organisasional. Motivasi yang memengaruhi manusia organisasional dalam bekerja atau mungkin menjauhi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif di dasari atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan – keuntungan tertentu. Manusia bekerja dalam organisasi jika dia merasakan bahwa setiap upaya yang dilakukannya akan memberikan keuntungan tertentu, aspek besar atau kecil. Dengan demikian, motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motiv, dimana hal ini diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

2. Motivasi Negatif

Motivasi Negatif sering dikatakan motivasi sebagai motivasi yang bersumber rasa takut, misalnya jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut tidak

diberi gaji, dan takut dijauhi oleh rekan sekerja. Motivasi negatif akan berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.

3. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul dari dalam diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri. Dengan demikian berarti juga bahwa kesenangan bekerja muncul pada waktu dia bekerja dan dia sendiri menyenangi pekerjaan itu. Motivasi muncul dari dalam individu, karena memang individu ini mempunyai kesadaran untuk berbuat.

4. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi muncul akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaannya dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan.

Hasibuan (1996:97) menjelaskan tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut David C. McClelland (dalam Mangkunegara, 2006:68) yang menjadi indikator seseorang memiliki motivasi tinggi meliputi:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4 Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005: 67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diharapkan yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai (2004:309) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (dalam Nursanti,2011) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*)

b. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut As'ad (2003:48) pengukuran atau indikator kinerja yang bisa digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.

a. *Quality* (kualitas)

Yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ditetapkan.

b. *Quantity* (kuantitas)

Yaitu jumlah yang dihasilkan (misal: jumlah unit)

c. *Timeliness* (ketepatan waktu)

Yaitu sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi kerja lain.

d. *Cost Effectiveness* (penggunaan sumber daya)

Yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya perusahaan (manusia, teknologi, dan keuangan) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi.

e. *Need for Supervision* (melakukan pekerjaan tanpa diawasi)

Yaitu tingkat sejauh mana karyawan dapat melakukan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

f. *Interpersonal Impact* (kepribadian diri)

Yaitu tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama antar rekan kerja bawahan.

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bisa dijadikan acuan dan perbandingan agar dapat melakukan penelitian selanjutnya.

Damayanti (2013), dalam penelitiannya ini menggunakan metode analisis *path*. Variabel pelatihan menjadi variabel independen, motivasi sebagai variabel intervening serta kinerja sebagai variabel dependen. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang yang berjumlah 55 orang. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Hasil temuan pertama, yaitu Motivasi (Z) memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap Kinerja (Y) karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Hasil temuan kedua, yaitu pelatihan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Hasil temuan ketiga yaitu Pelatihan (X) kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi (Z) kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Hasil temuan keempat adalah pelatihan melalui motivasi mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

Rini, Dibyantoro, dan Ardianto (2014), dalam penelitiannya menggunakan metode analisis *path*. Variabel kompensasi menjadi variabel independen, motivasi sebagai variabel intervening serta kinerja sebagai variabel dependen. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan pada PT Duta Oktan Semesta Palembang yang berjumlah 42 Karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi secara langsung terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Duta Oktan Semesta Palembang. Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan pada PT Duta Oktan Semesta Palembang. Dari hasil analisis jalur langsung dan tidak langsung, kompensasi melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang, sehingga dapat disimpulkan motivasi menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang.

Natalia, Saryadi, dan Nurseto (2015) dalam penelitiannya menggunakan metode analisis *path*. Variabel penilaian kerja dan kompensasi menjadi variabel independen, motivasi sebagai variabel intervening, serta kinerja sebagai variabel dependen. Sampel dari penelitian ini adalah 70 responden. Hasil dari penelitian ini adalah Penilaian kerja dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Penilaian kerja, kompensasi melalui motivasi mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Berdasarkan jalur analisis *path* menunjukkan bahwa penilaian kerja mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai

variabel intervening. Demikian juga kompensasi yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Dapat diartikan bahwa semakin baik penilaian kerja didukung dengan kompensasi yang baik maka akan berpengaruh terhadap motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Yulianti (2015) dalam penelitiannya menggunakan regresi linier sederhana dengan bantuan software statistik SPSS versi 16. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Hal ini dapat diketahui dari nilai regresi linear sederhana sebesar 0,603 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,665 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi 44,2% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 44,2% terhadap variabel kinerja karyawan Grand Fatma Hotel, sisanya sebesar 55,8% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa Grand Fatma Hotel menganggap sangat penting adanya pelatihan dalam melaksanakan pekerjaan. Bagi pihak Grand Fatma Hotel pelatihan yang dilakukan sangat relevan dengan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena karyawan apabila tidak dilakukan pelatihan kerja terlebih dahulu maka dia tidak bisa bekerja secara baik dan produktif di dalam perusahaan. Metode pelatihan yang diadakan Grand Fatma Hotel adalah on the job training yaitu pelatihan yang peserta latihan langsung di tempat pekerjaan dibawah bimbingan instruktur/trainer yang sudah berpengalaman. Dengan metode ini karyawan diharapkan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya agar bisa bekerja sesuai dengan harapan perusahaan. Pelatihan umumnya diadakan di Grand Fatma Hotel minimal 3 kali dalam setahun tetapi itu tergantung dari kondisi yang ada pada perusahaan apabila banyak karyawan baru yang masuk makan pelatihan akan lebih sering diadakan. Dalam mengukur kinerja karyawan, maka pihak Grand Fatma Hotel menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan penampilan, pengetahuan, kemampuan, sikap, serta tingkat kehadiran karyawan setiap bulannya di Hotel. Dalam menilai kinerja karyawan setiap manager departemen hotel wajib mengisi laporan mengenai karyawannya dibawah departemennya masing-masing dan diserahkan kepada pihak manager personalia perusahaan untuk selanjutnya dievaluasi oleh manager personalia. Dari pembahasan diatas, dapat jelaskan bahwa pelatihan mempunyai peranan yang sangat dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan pelatihan tersebut karyawan bisa bekerja dengan lebih baik sesuai dengan tanggung jawab dan bidangnya masing-masing.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Fitriana Damayanti (2013)	<ol style="list-style-type: none"> Variabel Independen (X): Pelatihan (X1) : keterampilan, pengetahuan, instruktur, materi/bahan dan metode pelatihan. Variabel Dependen (Y) Kinerja (Y) : Quantity of work, Quality of work, Job Knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personal Qualities. Variabel Intervening (Z) Motivasi (Z) : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan penghargaan, kebutuhan berkelompok, dan kebutuhan aktualisasi diri. 	Analisis <i>path</i>	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Malang
2	Rini, Dibyantoro, dan M. Ihsan Ardianto (2014)	<ol style="list-style-type: none"> Variabel Independen (X) : Kompensasi (X1): gaji, insentif, bonus, upah, premi, pengobatan, asuransi Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan (Y) : Kualitas kerja, 	Analisis <i>path</i>	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang.

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
		kuantitas kerja, dan ketepatan waktu 3. Variabel Intervening (Z): 4. Motivasi (Z): Memiliki kemauan, membentuk keahlian, membentuk keterampilan, dan tanggung jawab		
3	Christine Natalia, Saryadi, dan Sendhang Nurseto (2015)	Variabel Independen (X): 1. Penilaian Kerja (X1): Perbaikan prestasi kerja, penyesuaian – penyesuaian Kompensasi, keputusan penempatan, dan kebutuhan latihan dan pengembangan Kompensasi (X2): Tingkat bayaran, struktur pembayaran, penentuan bayaran individu, dan metode pembayaran 2. Variabel Dependen (Y): Kinerja (Y): Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian 3. Variabel Intervening (Z): Motivasi (Z): Kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, dan kebutuhan akan penghargaan	Analisis <i>path</i>	Penilaian kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang UNDIP Semarang

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
4	Yulianti (2015)	1. Variabel Independen (X): Pelatihan (X) : Job instruction training, Job rotation, Apprenticeship, Coaching 2. Variabel Dependen (Y) : Kinerja (Y) : Kualitas, kuantitas, kreativitas, ketepatan waktu	Regresi Linier Sederhana	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel Tenggarong

Sumber : Damayanti (2013), Rini, Dibyantoro, dan Ardianto (2014), Natalia, Saryadi, dan Nurseto (2015)

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang adalah pada variabel terikatnya, variabel terikat yang akan digunakan adalah pelatihan dan kompensasi. Perbedaan yang kedua yaitu tempat penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah dengan pendekatan eksplanatori. Sedangkan persamaannya terletak pada variabel endogennya yaitu kinerja karyawan.

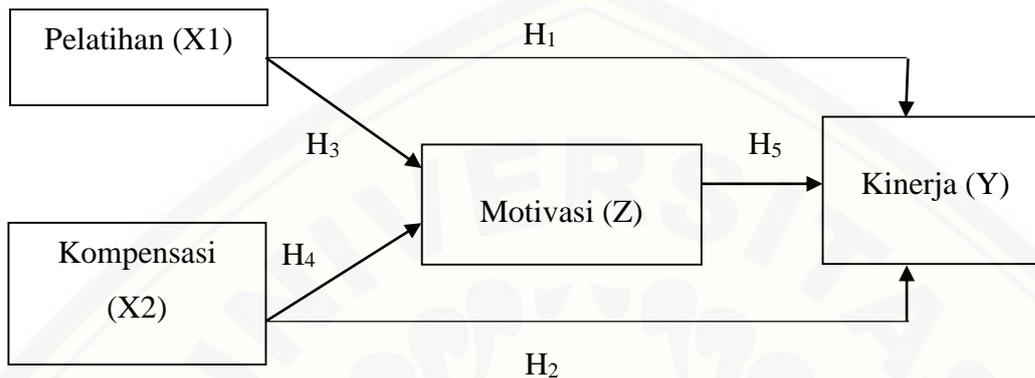
2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini digunakan secara sistematis untuk membantu menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan gambar kerangka konseptual ini dapat dilihat hubungan pengaruh antar variabel pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT PAL Indonesia (Persero). Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan antara variabel bebas (X) terhadap variabel penghubung (Z) dan variabel terikat (Y).

Pelatihan adalah sebuah proses untuk memperbaiki kinerja karyawan berupa mengajarkan keterampilan baru dan wawasan baru. Dengan bekal pemahaman yang cukup maka kinerja seorang karyawan akan meningkat. Kompensasi memiliki andil dalam menyejahterakan karyawan agar lebih tenang dan fokus untuk meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan. Hubungan antara bawahan serta atasan yang baik akan memiliki dampak

positif bagi karyawan agar lebih termotivasi untuk membuktikan kapasitasnya dalam bekerja kepada atasan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik itu kompensasi berupa dana maupun fasilitas yang baik akan berdampak pada motivasi karyawan. Sikap mental positif yang ditunjukkan oleh karyawan akan berdampak baik terhadap motivasi karyawan dalam bekerja dan akan berbanding lurus terhadap kinerja karyawan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini akan disajikan pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual maka dapat dikemukakan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Gary Dessler dalam Suwatno (2011 : 118) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan adanya keterampilan yang cukup maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Evi Yulianti (2015) diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero)

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Menurut MARIHOT (Sunyoto, 2012) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran diatas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja karyawan seperti tunjangan-tunjangan.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Mudayana dan Suryoko (2016) diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia (Persero)

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi

Menurut Siagian (1996) manfaat pelatihan diantaranya selain dapat meningkatkan produktivitas kerja juga menciptakan terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan, hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2013) diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan PT Pos Indonesia Persero Malang. Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator keterampilan, pengetahuan, instruktur, materi/bahan dan metode pelatihan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan motivasi karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan pada para karyawan, maka motivasi kerja dari karyawan tersebut akan semakin tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pada PT PAL Indonesia (Persero)

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Hasibuan (2006 : 125) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari

kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Mudayana dan Suryoko (2016) diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan PT. Sai Apparel Industries. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pada PT PAL Indonesia (Persero)

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Mangkunegara (2009:61) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Mudayana dan Suryoko (2016) diketahui bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. Sai Apparel Industries. Terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada PT PAL Indonesia (Persero)

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni *explanatory research*, yaitu menjelaskan hubungan kausalitas dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (singarimbun dan effendi, 2005:256). Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh pelatihan, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT PAL Indonesia (Persero).

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap pada Divisi Kapal Perang PT. PAL Indonesia (Persero) sebanyak 70 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:91). Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi relatif kecil dan relatif mudah dijangkau, maka peneliti menggunakan metode *sampling* jenuh. *Sampling* Jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012:96). Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan hasilnya dapat cenderung lebih mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi (Usman & Akbar, 2008)

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PT PAL Indonesia (Persero) Divisi Kapal Perang

DEPARTEMEN	JUMLAH KARYAWAN
Sekretariat	5
Harkan dan Shiplift	12
PPC	9
MO dan HO	10
Konstruksi Kapal	12
Electric Outfitting dan Interior	12
Dukungan Produksi	10
JUMLAH	70

Sumber : PT PAL Indonesia (Persero)

3.3 Jenis dan Sumber Data

Salah satu pertimbangan dalam memilih masalah penelitian adalah ketersediaan sumber data. Data merupakan sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk ke dalam jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data penelitian berupa jawaban responden atas pernyataan yang telah dibuat peneliti. Data primer dalam penelitian ini berupa tanggapan responden melalui penyebaran kuesioner di PT PAL Indonesia (Persero) Divisi Kapal Perang

b. Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah dan gambaran umum PT PAL Indonesia (Persero)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner. Menurut Nitasari (2012), Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien

bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data yang bersifat dokumenter, misalnya sejarah dan gambaran umum PT PAL Indonesia (Persero) serta struktur organisasi PT PAL Indonesia (Persero).

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ada 3 macam :

1. Variabel Independen (X)

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:63) Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independennya adalah pelatihan dan kompensasi.

2. Variabel Terikat (Y)

Indriantoro dan Supomo (1999:63) menyatakan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan.

3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening yaitu variabel perantara yang secara konkrit pengaruhnya tidak tampak, tetapi secara teoritis dapat memengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang sedang diteliti. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Motivasi

3.6 Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Independen atau Variabel bebas (X)

a. Pelatihan (X1)

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan individu maupun kelompok karyawan PT PAL Indonesia (Persero) berdasarkan jenjang jabatan dalam perusahaan PT PAL Indonesia (Persero).

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan Henry (2003:273) :

1. Pelatihan Pengembangan Keahlian

2. Pelatihan Pengembangan Pengetahuan
3. Pelatihan Pengembangan Sikap
- b. Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan PT PAL Indonesia (Persero) sebagai balas jasa pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan PT PAL Indonesia (Persero).

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi antara lain Emi Nursanti, *et al* (2014) :

1. Kesesuaian gaji dengan beban kerja
2. Pemberian tunjangan hari raya
3. Ketersediaan fasilitas
4. Jaminan keamanan
5. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan pada PT PAL Indonesia dapat dilihat dari perencanaan hari tua yang diberikan oleh PT PAL Indonesia dan tentu diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas tinggi atau masa kerja yang lama.

Indikator-indikator kompensasi diatas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

2. Variabel Dependen (Y)
- a. Kinerja

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan PT PAL Indonesia (Persero) dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapannya dalam bekerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah Mangkunegara (2009:75) :

1. Kualitas Kerja
 2. Kuantitas Kerja
 3. Pelaksanaan tugas
 4. Tanggung Jawab
 5. Ketepatan Waktu
3. Variabel Intervening (Z)
 - a. Motivasi

Motivasi merupakan respon karyawan PT PAL Indonesia (Persero) terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan PT PAL Indonesia (Persero) agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki tercapai.

Yang menjadi indikator seseorang memiliki motivasi meliputi McClelland (dalam Mangkunegara, 2006:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel X_1 (Pelatihan), X_2 (Kompensasi), variabel Y (Kinerja Karyawan), dan variabel Z (Motivasi) dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiono (2007:15) skala likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak kontruk. Sedangkan menurut Indriantoro (2002:99) adalah skala menentukan perbedaan, urutan, dan kesamaan besaran perbedaan dalam variabel sehingga skala interval lebih kuat disbanding skala nominal dan ordinal. Skala ini digunakan untuk respon beragam item yang mengukur suatu interval bisa dihasilkan dengan skala lima atau tujuh point dan contohnya adalah skala likert.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial Sugiyono, (2012:132). Pada penelitian ini menggunakan skala likert 5 titik dengan skor sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------|----------|
| a. Sangat Setuju (SS) | : skor 5 |
| b. Setuju (S) | : skor 4 |
| c. Netral | : skor 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) | : skor 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | : skor 1 |

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sanusi (2014:76) instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Agar data diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsisten yang tinggi, maka instrumen penelitian yang dilakukan harus valid dan reliabel.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah sebaran data yang akan dianalisis, untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat terpenuhi sehingga dapat diolah lanjut untuk permodelan analisis regresi linier berganda. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan taraf signifikansi (α) sebesar 5%. Menurut Prayitno (2010:71) uji ini dilakukan pada setiap variable dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov smirnov test* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika taraf signifikansi (α) > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika taraf signifikansi (α) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2007:45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas berfungsi untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dihapus atau diganti karena dianggap tidak relevan. Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total, memakai rumus korelasi *product moment* (Umar, 2008:53):

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

Dimana :

r : korelasi item dengan total variabel

X : skor item

Y : skor total variabel

n : jumlah sampel

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *pearson product moment*. Dalam penelitian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *pearson product moment* tinggi maka dinyatakan valid. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

c. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat keandalan instrumen. Menurut Sugiono (2002:116) uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran apabila dilakukan dua kali atau lebih. Uji ini dilakukan pada pertanyaan yang sudah memiliki validitas (Rahayu, 2005:273). Pada penelitian ini pengujian menggunakan metode *cronbach alpha*, yaitu:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana:

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah mendapatkan model regresi linier berganda dan sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu harus dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang wajib dilakukan, yaitu:

a) Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2005:91) tujuan uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen atau variabel bebas. Jika terjadi korelasi antara independen pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu sebagai berikut :

1. Mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) disekitar angka Satu
2. Mempunyai angka TOLERANCE mendekati angka 1 (satu)
3. Koefisien korelasi antara variabel haruslah lemah (dibawah 0,5)

Pengujian ini dilakukan dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika variabel-variabel independen saling berkorelasi (diatas 0,9) dan nilai (R kuadrat) yang dihasilkan oleh estimasi model regresi empiris sangat tinggi, dan nilai tolance < 0,10 atau sama dengan nilai VIF >10 maka mengindikasikan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2005:92). Uji multikolinieritas ini ditetapkan pada persamaan yang memasukan beberapa variabel bebas secara bersama – sama. Persamaan tersebut adalah persamaan yang menguji variabel pelatihan, kompensasi, motivasi, dan kinerja.

b) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Hanke dan Reittsch dalam Kuncoro (2007:96) heterokedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya, artinya setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatar belakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model. Masalah ini muncul bersumber dari variasi data *cross section* yang digunakan. Syifa (2009) mengungkapkan bahwa metode uji heteroskedastisitas dengan korelasi spearman's rho yaitu mengkorelasikan variabel independen dengan nilai unstandardized residual. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual didapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

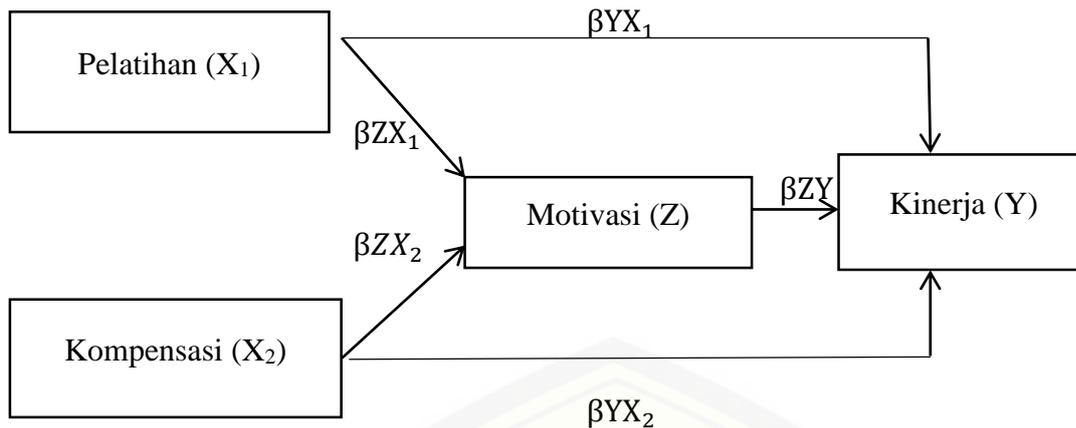
3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Sarwono (2006:147) analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas memengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. *Path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel eksogen menuju variabel endogen yang terikat.

Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur menurut Sarwono (2006:174) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda
- b. Membuat diagram jalur dengan strukturalnya
- c. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah, pertama analisis untuk substruktur 1 dan kedua untuk substruktur 2.

Koefisien jalur dihitung dengan menggunakan dua persamaan struktural yakni persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Berikut ini adalah model analisis jalur pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dimana :

β_{YX_1} = koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Y

β_{YX_2} = koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Y

β_{ZX_1} = koefisien jalur pengaruh langsung X₁ terhadap Z

β_{ZX_2} = koefisien jalur pengaruh langsung X₂ terhadap Z

β_{YZ} = koefisien jalur pengaruh Z terhadap Y

Secara sistematis analisis jalur (*path analysis*) mengikuti pola model struktural, sehingga langkah awal untuk mengerjakan atau penerapan model analisis ini yaitu dengan merumuskan struktural dan diagram jalur. Persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

X₁ : Pelatihan

X₂ : Kompensasi

Y : Kinerja

Z : Motivasi

β : koefisien variabel bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$: Variabel pengganggu

3.8.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) dapat mempengaruhi variabel dependen (Y) (Algifari, 1997:124). Berikut adalah tahapan uji t sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat).

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* sebesar 95%.

c. Menghitung nilai t hitung

Nilai t hitung dengan rumus (Priyatno, 2008:83) :

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Dimana :

t = statistik uji

b_1 = koefisien regresi

Sb_1 = standart error koefisien regresi

d. Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut :

1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak dan H_a diterima

Hal ini berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima dan H_a ditolak

Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

3.8.5 Trimming Theory

Menurut Riduwan (2008:127), *Trimming Theory* merupakan model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:129) :

a. Merumuskan persamaan struktural

b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi :

1. Membuat gambar diagram jalur lengkap;

2. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur.
- f. Merangkum ke dalam tabel.
- g. Memaknai dan menyimpulkan.

3.8.6 Menghitung jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh pelatihan (X_1), kompensasi (X_2), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui variabel *intervening* yakni motivasi (Z). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

1. Pengaruh variabel Pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_1} = X_1 \longrightarrow Y$$

2. Pengaruh variabel Kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_2} = X_2 \longrightarrow Y$$

3. Pengaruh variabel Pelatihan (X_1) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{zx_1} = X_1 \longrightarrow Z$$

4. Pengaruh variabel Kompensasi (X_2) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{zx_2} = X_2 \longrightarrow Z$$

5. Pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yz} = Z \longrightarrow Y$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

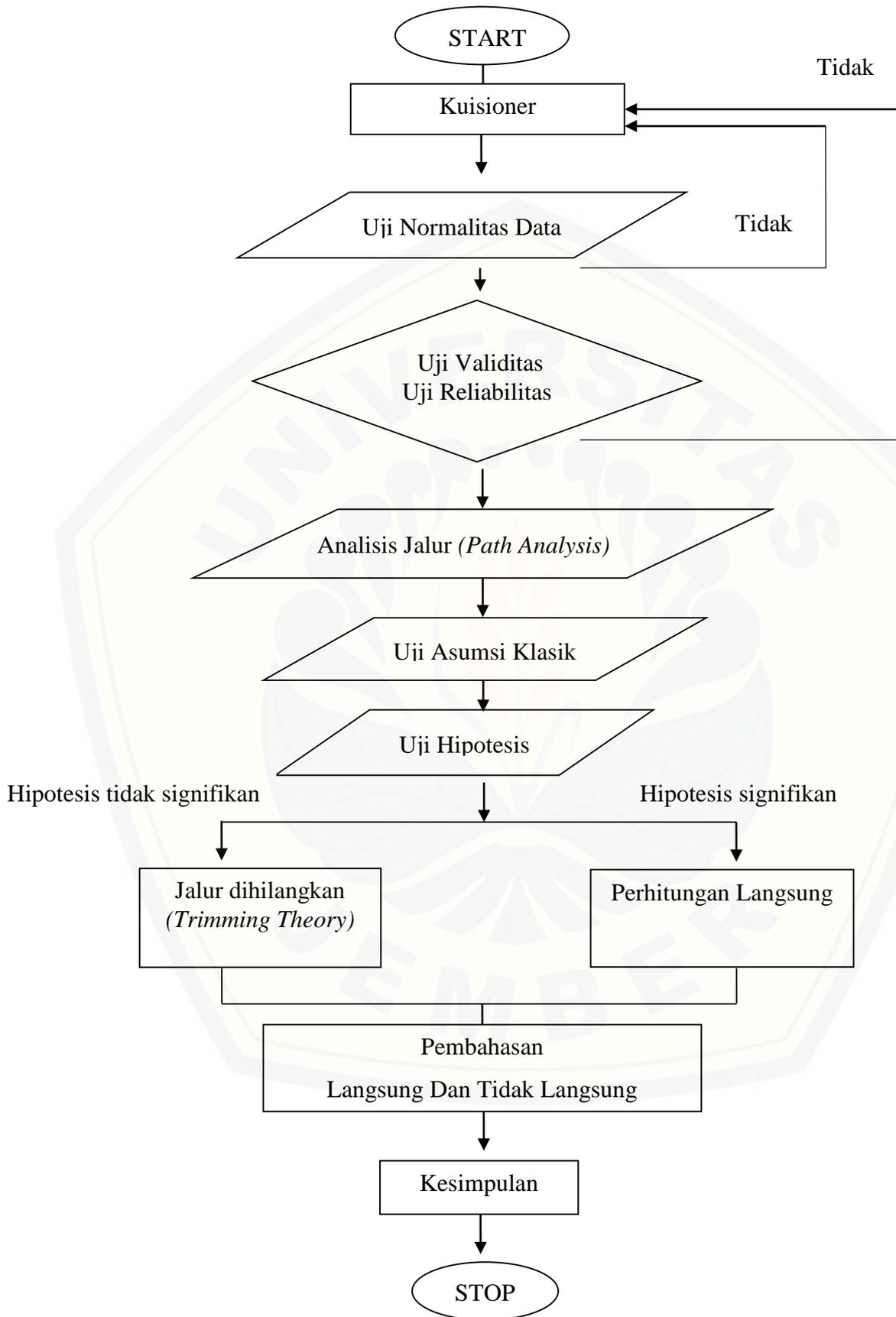
1. Pengaruh variabel pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z).

$$IE_{yzx_1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

2. Pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z).

$$IE_{yzx_2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : data diolah

Keterangan :

1. Start, yaitu tahap persiapan dengan melakukan beberapa kegiatan sebelum penelitian dilakukan seperti persiapan materi untuk mencari, menentukan objek penelitian, dan penentuan jumlah sampel responden.
2. Pengumpulan Data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan baik data primer maupun data sekunder.
3. Uji Normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.
4. Uji Validitas, yaitu untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur.
Uji Reliabilitas, yaitu untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih.
5. Analisis Jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji Asumsi Klasik, yaitu untuk mengetahui adanya multikolinearitas dan heterokedastisitas.
7. Uji Hipotesis, yaitu digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen (X) dipengaruhi terhadap variabel dependen (Y) secara parsial.
 - a. Berdasarkan uji t, jika tidak signifikan berdasarkan *trimming theory*, maka koefisien jalur yang tidak signifikan dapat dihilangkan.
 - b. Apabila melalui uji t, jalur terbukti signifikan, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan, yaitu peneliti menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
9. Kesimpulan, yaitu menarik kesimpulan dari hasil penelitian dari analisis yang telah dilakukan.
10. Stop, yaitu hasil akhir dari penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah di jelaskan pada bab IV maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Pemberian pelatihan akan membuat karyawan mampu bersikap lebih baik dan menjaga emosi dalam bekerja setelah mendapatkan pelatihan. Hal ini membuktikan bahwa semakin sering diadakan pelatihan karyawan mampu meningkatkan kinerja secara lebih optimal.
2. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Pemberian tunjangan hari raya (THR) memiliki andil yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Ini membuktikan bahwa kompensasi yang baik memuaskan bagi karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara lebih optimal
3. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Dengan pemberian pengetahuan baru maupun keterampilan tambahan akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Ini membuktikan bahwa semakin sering diadakan pelatihan, karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja.
4. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Pemberian jaminan keamanan seperti asuransi akan mampu meningkatkan motivasi karyawan agar lebih termotivasi dan memiliki fokus kerja yang lebih baik. Ini membuktikan bahwa kompensasi mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan
5. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Dengan pemberian motivasi yang tepat akan membuat karyawan memiliki motivasi yang bagus dalam bekerja di PT PAL Indonesia (Persero). Ini membuktikan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan
6. Pengaruh tidak langsung memiliki presentase yang lebih kecil daripada pengaruh langsung sehingga sama-sama memiliki pengaruh langsung yang lebih besar.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan bermanfaat bagi kepentingan instansi dan kepentingan penelitian selanjutnya:

1. Pihak Manajemen PT PAL Indonesia (Persero) hendaknya dapat lebih memperhatikan pelatihan dengan memberikan pelatihan keterampilan tambahan ada di PT PAL Indonesia (Persero), sehingga pelatihan yang sudah dilaksanakan pihak manajemen lebih bermanfaat dan tepat sasaran.
2. Pihak Manajemen PT PAL Indonesia (Persero) hendaknya dapat lebih memperhatikan kompensasi terutama dalam hal pemberian fasilitas yang baik dan layak bagi karyawan karena fasilitas yang baik dan layak juga akan memberikan pengaruh yang baik pula terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi Pihak Manajemen PT PAL Indonesia (Persero) hendaknya dapat lebih memperhatikan akan motivasi yang diberikan kepada karyawan terutama dalam hal realisasi program oleh karyawan demi tercapainya program kerja yang dicanangkan. Hal ini dikarenakan motivasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan PT PAL Indonesia (Persero)
4. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya kuisisioner yang disebar dikemas lebih menarik agar karyawan semakin tertarik untuk berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian.
5. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan analisis path secara simultan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Buchari Zainun. 1989. *Manajemen Dan Motivasi*. Bandung: Balai Aksara.
- Carrell dan Kuzmits. 1982. *Pelatihan Tenaga Kerja*. Jakarta: PT Pradnya
- Damayanti, Fitriana. 2013. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi (Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia Persero Malang). *Jurnal*. Malang. Universitas Brawijaya
- Emi Nursanti, *et al.* 2014. Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang. *Jurnal*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ke-3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., et al, (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Alih Bahasa oleh Nunuk Andiarni, jilid 1 dan 2. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomez-Mejia, R. Luis, et al. 2001. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall
- Hani T. Handoko dan Reksohadiprodjo Sukanto. 1996. *Organisasi Perusahaan*, Edisi kedua Yogyakarta: BPFE
- Hani. T. Handoko. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi & Dasar-Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, SP Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henry, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN
- Herman Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Husein Umar. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Indriantoro, Nur & Supono, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Irfan Fahmi. 2011. *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

- Mathis R.L dan Jackson J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Natalia, Saryadi, dkk. 2015. Pengaruh Penilaian Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang UNDIP Semarang. Jurnal. Semarang. Universitas Diponegoro
- Rini, Dibyantoro, dkk. 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang). Jurnal. Palembang. Politeknik Negeri Sriwijaya
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Jakarta: Prentice Hall.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Sarwono, Jonathan dan Herlina Budiono. 2012. *Statistik Terapan: Aplikasi untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS, AMOS, dan EXCEL)*. Jakarta: PT. Elex Komputindo.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sondang P. Siagian. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT Elek Media Kompetindo.
- Sudarwan Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syifa, Layyinat. 2009. Pendeteksian Heteroskedastisitas Dengan Korelasi Rank Spearman Dan Tindakan Perbaikannya. Jurnal. Semarang. Universitas Negeri Semarang.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Yulianti, Eli. 2015. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara. Jurnal. Samarinda. Universitas Mulawarman

Lampiran 1**KUISIONER**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT PAL Indonesia (Persero)

Kota Surabaya

Di Tempat

Dengan hormat,

Kuisisioner ini ditujukan untuk menjalankan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar (S1) Jurusan Manajemen FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS DAN BISNIS Universitas Jember. Adapun judul dari skripsi yang saya buat adalah **“Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Karyawan PT PAL Indonesia Persero Divisi Kapal Perang”**. Dengan penuh kerendahan hati, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Peneliti menjamin kerahasiaan pada jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam arti diperlukan untuk penelitian ini saja.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ridho Mahfudz Riyadi

NIM. 120810201083

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Nama : (boleh diisi / tidak diisi)
3. Jenis Kelamin : (Pria/Wanita) *coret yang tidak perlu
4. Usia : (tahun)
5. Pendidikan Terakhir :
6. Lama Bekerja :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan – pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berikan tanda centang (√) pada salah satu kolom di setiap pernyataan sesuai yang Anda alami dan rasakan selama ini.
3. Setiap jawaban pada pernyataan akan diberi skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1
Tidak Setuju (TS)	: 2
N = Netral	: 3
Setuju (S)	: 4
Sangat Setuju (SS)	: 5

C. DAFTAR PERNYATAAN**1. Pelatihan (X1)**

No.	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mendapatkan keterampilan tambahan untuk melakukan pekerjaan setelah mendapat pelatihan					
2	Saya mendapatkan tambahan pengetahuan baru pada saat pelatihan					
3	Saya dapat bersikap lebih baik dan mampu menjaga emosi saya setelah mendapat pelatihan					

2. Kompensasi (X2)

No.	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan					
2	Saya menerima tunjangan hari raya dari perusahaan					
3	Selama bekerja di perusahaan saya mendapatkan fasilitas yang baik dan layak					
4	Selama bekerja di perusahaan saya mendapatkan jaminan keamanan (asuransi dll)					
5	Perusahaan memberikan kesejahteraan yang cukup kepada saya					

3. Kinerja Karyawan (Y)

No.	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Hasil kerja saya selalu sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan					
2	Saya selalu dapat menyelesaikan volume pekerjaan sesuai dengan target perusahaan					
3	Saya melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang ditentukan perusahaan					
4	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kesadaran akan kewajiban pekerjaan					
5	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan					

4. Motivasi (Z)

No.	PERNYATAAN	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu berupaya untuk bertanggung jawab atas pekerjaan saya					
2	Saya berani mengambil resiko dalam bekerja					
3	Saya selalu memiliki tujuan untuk menjadi yang terbaik dalam semua kegiatan kerja yang saya lakukan					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
4	Saya bisa menyusun rencana kerja yang baik agar dapat mencapai tujuan					
5	Saya selalu melakukan evaluasi terhadap hasil kerja saya untuk perbaikan yang akan datang					
6	Saya selalu berusaha untuk merealisasikan semua program kerja yang diserahkan kepada saya					



LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**Rekapitulasi Jawaban Responden**

Responden	Pelatihan (X1)			Jumlah
	X1.1	X1.2	X1.3	
1	2	4	5	11
2	5	4	4	13
3	4	4	4	12
4	5	4	4	13
5	4	5	4	13
6	4	4	4	12
7	5	5	5	15
8	3	4	5	12
9	4	4	4	12
10	4	4	4	12
11	5	4	4	13
12	5	4	3	12
13	5	5	4	14
14	4	5	4	13
15	5	4	4	13
16	5	5	5	15
17	3	4	5	12
18	4	4	4	12
19	5	4	4	13
20	3	4	4	11
21	4	4	5	13
22	4	5	5	14
23	4	4	4	12
24	4	5	4	13
25	5	5	4	14
26	4	4	4	12
27	3	4	4	11
28	4	4	4	12
29	5	5	5	15
30	5	5	4	14
31	4	5	4	13
32	4	4	4	12
33	3	4	4	11
34	3	4	5	12
35	4	4	4	12
36	5	4	3	12
37	4	4	4	12
38	4	4	4	12
39	5	4	4	13
40	5	4	5	14

Responden	Pelatihan (X1)			Jumlah
	X1.1	X1.2	X1.3	
41	4	5	5	14
42	4	4	4	12
43	4	4	4	12
44	5	4	4	13
45	4	4	4	12
46	4	4	5	13
47	4	5	5	14
48	4	5	4	13
49	4	5	5	14
50	4	5	5	14
51	5	5	5	15
52	5	5	5	15
53	4	4	4	12
54	4	5	5	14
55	3	4	4	11
56	4	4	4	12
57	4	4	4	12
58	4	4	4	12
59	4	4	3	11
60	5	5	4	14
61	5	5	4	14
62	4	5	5	14
63	5	5	4	14
64	4	5	4	13
65	5	5	5	15
66	5	5	5	15
67	3	4	4	11
68	4	5	4	13
69	5	5	4	14
70	4	4	4	12

Responden	Kompensasi (X2)					Jumlah
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	4	4	4	5	21
2	3	4	4	4	4	19
3	4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20
6	4	5	5	5	4	23
7	4	5	4	4	5	22
8	4	5	5	5	5	24
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	5	5	4	22
11	3	4	5	5	4	21
12	4	4	4	4	4	20
13	5	4	3	3	3	18
14	4	4	3	4	4	19
15	2	4	4	4	4	18
16	4	4	4	4	4	20
17	4	5	5	5	4	23
18	4	4	3	4	5	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	5	5	5	23
24	5	5	5	5	5	25
25	4	5	4	4	4	21
26	3	4	4	4	3	18
27	3	4	5	5	5	22
28	5	5	5	5	4	24
29	4	5	4	4	4	21
30	4	2	4	4	4	18
31	4	3	4	4	5	20
32	5	4	5	5	2	21
33	4	3	5	5	4	21
34	5	4	4	4	5	22
35	4	5	4	4	4	21
36	5	4	4	4	5	22
37	5	5	4	4	5	23
38	5	4	5	5	4	23
39	5	5	5	5	5	25
40	5	5	4	4	5	23
41	4	5	2	4	4	19
42	4	4	5	4	5	22

Responden	Kompensasi (X2)					Jumlah
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
43	5	5	5	5	5	25
44	5	5	4	4	4	22
45	5	4	2	4	4	19
46	5	5	5	5	4	24
47	4	4	5	5	4	22
48	5	5	4	4	5	23
49	4	5	5	5	5	24
50	4	3	5	5	4	21
51	5	4	2	4	5	20
52	5	5	5	5	4	24
53	4	5	5	5	5	24
54	5	4	3	3	5	20
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	5	5	5	23
57	5	5	4	4	4	22
58	4	4	2	4	4	18
59	4	5	5	5	4	23
60	5	4	5	5	5	24
61	4	4	5	4	4	21
62	4	5	5	4	5	23
63	5	5	4	4	4	22
64	4	5	4	4	4	21
65	5	4	3	4	4	20
66	5	5	4	4	4	22
67	5	5	3	4	5	22
68	2	5	4	4	4	19
69	5	3	4	4	4	20
70	4	4	3	4	5	20

Responden	Kinerja Karyawan (Y)					Jumlah
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	3	4	4	5	5	21
2	5	4	3	4	5	21
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	4	21
5	5	5	5	5	4	24
6	4	4	4	4	4	20
7	5	4	4	4	3	20
8	4	5	4	3	4	20
9	5	4	4	4	4	21
10	5	4	4	5	4	22
11	4	4	5	5	4	22
12	4	4	4	4	4	20
13	5	3	5	5	4	22
14	5	5	4	4	4	22
15	4	4	4	4	4	20
16	4	5	4	4	4	21
17	4	4	5	4	4	21
18	5	4	4	4	5	22
19	4	5	4	4	4	21
20	5	4	3	4	4	20
21	3	4	4	5	4	20
22	4	5	3	4	4	20
23	5	4	4	4	4	21
24	5	5	3	4	5	22
25	5	4	5	5	5	24
26	5	4	5	4	4	22
27	4	4	5	5	3	21
28	5	4	4	5	4	22
29	5	5	5	5	5	25
30	4	4	5	5	4	22
31	5	4	5	4	4	22
32	5	4	4	4	5	22
33	5	5	4	5	4	23
34	5	4	5	5	5	24
35	4	4	4	4	4	20
36	4	5	4	4	5	22
37	5	4	5	5	4	23
38	4	4	5	3	4	20
39	5	4	4	5	5	23
40	5	5	5	4	4	23
41	5	4	4	4	3	20
42	4	5	4	4	5	22

Responden	Kinerja Karyawan (Y)					Jumlah
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
43	4	4	3	4	5	20
44	3	5	5	5	5	23
45	4	5	4	3	4	20
46	5	5	5	5	5	25
47	5	4	5	5	4	23
48	5	3	4	5	4	21
49	5	4	5	4	5	23
50	4	4	4	4	5	21
51	4	5	5	4	4	22
52	3	5	4	3	4	19
53	5	4	5	4	5	23
54	5	5	5	5	4	24
55	4	5	4	5	5	23
56	5	5	3	4	4	21
57	5	4	5	4	5	23
58	5	5	5	5	5	25
59	4	4	4	4	4	20
60	4	5	5	5	4	23
61	5	4	5	4	3	21
62	4	5	5	4	4	22
63	5	5	4	5	5	24
64	5	4	3	4	5	21
65	4	5	5	4	4	22
66	5	4	5	4	5	23
67	5	4	4	5	4	22
68	4	5	4	5	4	22
69	4	4	5	4	5	22
70	5	5	4	4	4	22

Responden	Motivasi (Z)						Jumlah
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
1	4	4	4	4	3	4	23
2	4	4	3	4	4	4	23
3	5	4	4	4	4	4	25
4	4	5	4	5	4	3	25
5	4	5	4	4	4	4	25
6	4	5	4	5	4	5	27
7	4	5	4	4	3	4	24
8	5	4	5	4	4	5	27
9	5	4	4	4	4	4	25
10	4	5	4	5	4	3	25
11	4	5	4	4	4	4	25
12	4	5	4	5	4	5	27
13	4	4	4	4	3	4	23
14	4	3	4	4	5	5	25
15	4	5	5	4	5	5	28
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	5	5	4	3	4	5	26
19	4	4	4	4	4	5	25
20	5	4	4	4	4	4	25
21	4	4	4	4	4	3	23
22	4	4	2	4	4	4	22
23	3	4	4	4	4	4	23
24	4	5	4	4	5	5	27
25	4	4	4	4	5	4	25
26	4	5	4	3	4	5	25
27	5	5	4	4	4	4	26
28	4	4	5	4	3	5	25
29	4	5	4	5	4	4	23
30	5	5	4	4	5	4	23
31	4	4	4	4	4	4	25
32	4	4	4	5	3	4	25
33	4	5	4	5	5	4	25
34	4	5	4	5	4	5	27
35	5	5	4	4	5	4	24
36	4	4	4	4	5	3	27
37	5	3	5	5	5	4	25
38	5	5	5	4	4	4	25
39	4	4	4	5	4	5	25
40	4	4	5	3	4	4	27
41	4	3	4	5	4	4	23
42	4	5	4	4	5	4	25

Responden	Motivasi (Z)						Jumlah
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	
43	5	4	4	5	4	5	27
44	4	4	3	5	5	5	26
45	4	5	4	5	4	4	26
46	4	3	4	4	5	5	25
47	5	5	4	5	4	5	28
48	4	5	4	5	4	4	26
49	4	4	5	5	4	4	26
50	4	4	4	4	5	5	26
51	4	5	5	4	4	5	27
52	5	4	4	4	4	5	26
53	4	5	5	3	4	5	26
54	4	4	4	5	4	5	26
55	4	5	4	5	5	4	27
56	5	4	3	5	5	4	26
57	5	5	4	4	5	4	27
58	4	4	4	5	5	5	27
59	4	5	5	4	4	4	26
60	4	5	4	5	4	3	25
61	5	4	4	4	4	3	24
62	5	4	5	4	5	4	27
63	4	3	5	5	5	5	27
64	5	5	4	3	4	5	26
65	5	4	5	5	4	4	27
66	4	5	4	5	5	5	28
67	5	5	5	5	4	4	28
68	5	4	5	4	5	4	27
69	4	4	4	5	4	5	26
70	5	4	4	4	5	5	27

Lampiran 3

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y	Z
N		70	70	70	70
Normal Parameters ^a	Mean	12.59	21.24	21.56	25.75
	Std. Deviation	1.447	2.039	1.986	2.292
Most Differences	Extreme Absolute	.183	.141	.128	.184
	Positive	.183	.141	.099	.118
	Negative	-.136	-.119	-.128	-.184
Kolmogorov-Smirnov Z		1.634	1.257	1.144	1.648
Asymp. Sig. (2-tailed)		.065	.085	.076	.094

a. Test distribution is Normal.

Lampiran 4**Uji validitas****Pelatihan (X1)****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.476**	-.021	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000	.861	.000
	N	70	70	70	70
X1.2	Pearson Correlation	.476**	1	.379**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	70	70	70	70
X1.3	Pearson Correlation	-.021	.379**	1	.647**
	Sig. (2-tailed)	.861	.001		.000
	N	70	70	70	70
TOTAL	Pearson Correlation	.662**	.850**	.647**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70

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

Kompensasi (X2)**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.215	.066	.036	.174	.577**
	Sig. (2-tailed)		.073	.587	.770	.150	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.2	Pearson Correlation	.215	1	.128	.229	.146	.641**
	Sig. (2-tailed)	.073		.292	.057	.228	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.3	Pearson Correlation	.066	.128	1	.179	.262*	.530**
	Sig. (2-tailed)	.587	.292		.138	.029	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.4	Pearson Correlation	.036	.229	.179	1	.131	.528**
	Sig. (2-tailed)	.770	.057	.138		.281	.000
	N	70	70	70	70	70	70
X2.5	Pearson Correlation	.174	.146	.262*	.131	1	.564**
	Sig. (2-tailed)	.150	.228	.029	.281		.000
	N	70	70	70	70	70	70
TOTAL	Pearson Correlation	.577**	.641**	.530**	.528**	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70

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

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

Kinerja (Y)**Correlations**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	.139	.135	-.055	.026	.531**
	Sig. (2-tailed)		.250	.267	.650	.833	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y1.2	Pearson Correlation	.139	1	.209	-.006	.083	.534**
	Sig. (2-tailed)	.250		.082	.960	.493	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y1.3	Pearson Correlation	.135	.209	1	.202	.010	.594**
	Sig. (2-tailed)	.267	.082		.094	.363	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y1.4	Pearson Correlation	-.055	-.006	.202	1	.033	.444**
	Sig. (2-tailed)	.650	.960	.094		.787	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y1.5	Pearson Correlation	.026	.083	-.110	.033	1	.403**
	Sig. (2-tailed)	.833	.493	.363	.787		.001
	N	70	70	70	70	70	70
TOTAL	Pearson Correlation	.531**	.534**	.594**	.444**	.403**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	70	70	70	70	70	70

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

Motivasi (Z)

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	TOTAL
Z1.1	Pearson Correlation	1	.222	.150	.242*	.213	.144	.566**
	Sig. (2-tailed)		.065	.214	.043	.077	.235	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Z1.2	Pearson Correlation	.222	1	.215	.182	.297*	.125	.618**
	Sig. (2-tailed)	.065		.074	.131	.013	.303	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Z1.3	Pearson Correlation	.150	.215	1	.244*	.235	.112	.562**
	Sig. (2-tailed)	.214	.074		.042	.050	.356	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Z1.4	Pearson Correlation	.242*	.182	.244*	1	.066	.176	.546**
	Sig. (2-tailed)	.043	.131	.042		.585	.146	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Z1.5	Pearson Correlation	.213	.297*	.235	.066	1	.291*	.610**
	Sig. (2-tailed)	.077	.013	.050	.585		.014	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Z1.6	Pearson Correlation	.144	.125	.112	.176	.291*	1	.536**
	Sig. (2-tailed)	.235	.303	.356	.146	.014		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
TOTAL	Pearson Correlation	.566**	.618**	.562**	.546**	.610**	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

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

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

Lampiran 5**Uji reliabilitas
Pelatihan (X₁)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	3

Kompensasi (X₂)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	5

Kinerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	5

Motivasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	6

Lampiran 6

Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			X1	X2	Z	Unstandardized Residual
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.077	-.023	.033
		Sig. (2-tailed)	.	.529	.850	.784
		N	70	70	70	70
	X2	Correlation Coefficient	.077	1.000	.022	.057
		Sig. (2-tailed)	.529	.	.857	.641
		N	70	70	70	70
	Z	Correlation Coefficient	-.023	.022	1.000	.055
		Sig. (2-tailed)	.850	.857	.	.653
		N	70	70	70	70
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.033	.057	.055	1.000
		Sig. (2-tailed)	.784	.641	.653	.
		N	70	70	70	70

Lampiran 7
Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.208	3.051		4.002	.000		
	X1	.191	.132	.164	1.440	.155	.996	1.004
	X2	.078	.091	.097	.853	.397	.989	1.011
	Z	.214	.077	.318	2.785	.007	.993	1.007

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.276	3.922		5.935	.000		
	X1	.025	.210	.015	.119	.905	.996	1.004
	X2	.096	.144	.081	.668	.507	.996	1.004

a. Dependent Variable: Z

Lampiran 8

Analisis Path

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.117	1.079		10.307	.000
	X1.Z	.409	.113	.421	3.792	.000
	X2.Z	.322	.168	.401	4.834	.000

a. Dependent Variable: Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.747	.906		11.867	.000
	X1.Y	.361	.103	.440	3.531	.001
	X2.Y	.329	.077	.425	2.874	.005
	Z.Y	.366	.107	.433	3.583	.001

a. Dependent Variable: Y