

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN POS (*PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT*) SEBAGAI VARIABEL MODERATOR
(Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

DONNY SURYO PURNOMO

NIM. 500804826

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2018**

ABSTRACT

***THE EFFECT OF TRAINING AND WORKING MOTIVATION THROUGH
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT) AS MODERATOR VARIABLE
(The Study of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk.)***

Donny Suryo Purnomo
Suryo_purnomo@yahoo.com

Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

The purpose of this study to determine the effect of training and working motivation through employee performance with POS (Perceived Organizational Support as moderator variable). This research is expected to improve the performance of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk employee. This study used descriptive and quantitative analysis. The population in the study were bank BJB employee as teller and customer service. The sample in the study were bank BJB employee as teller and customer service at Cibinong branch and Bogor branch. The technique of collecting data using primary and secondary data. Techniques using multiple linear regression analysis and interaction test or Moderated Regreesion Analysis (MRA). The results showed that training and working motivation have an influence on employee performance with POS (Perceived Organizational Support as moderator variable. Based on the results of the t test (partial), F test (simultaneous), and interaction test showed that training and working motivation have a significant and positive effect on employee performance with POS (Perceived Organizational Support as moderator variable.

Keywords: Training, Working Motivation, Employee Performance, POS (Perceived Organizational Support)

ABSTRAK**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN POS (*PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*) SEBAGAI VARIABEL MODERATOR
(Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk.)**

Donny Suryo Purnomo
Suryo_purnomo@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai variabel moderator. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk. Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan kuantitatif. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan bank BJB bagian *Teller* dan *Customer Service*. Sampel dalam penelitian adalah karyawan bank BJB bagian *Teller* dan *Customer Service* di bank BJB Cabang Cibinong dan bank BJB Cabang Bogor. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dan uji interaksi atau *Moderated Regreesion Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh POS (*Perceived Organizational Support*) Berdasarkan hasil uji t (parsial), uji F (simultan), dan uji interaksi menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh POS (*Perceived Organizational Support*).

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, POS (*Perceived Organizational Support*)

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk.)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bogor, Desember 2018

Yang Menyatakan,



Donny Suryo Purnomo

NIM 500804826

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk.)

Penyusun TAPM : Donny Suryo Purnomo

NIM : 500804826

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal : Rabu / 6 Februari 2019

Menyetujui:

Pembimbing II,


Dr. Etty Puji Lestari, M.Si
NIP. 197400416 200212 2 001

Pembimbing I,

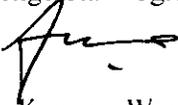

Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM
NIP. 19690313 200501 1 001

Penguji Ahli,


Dr. Achmad Fauzi, SE., MM

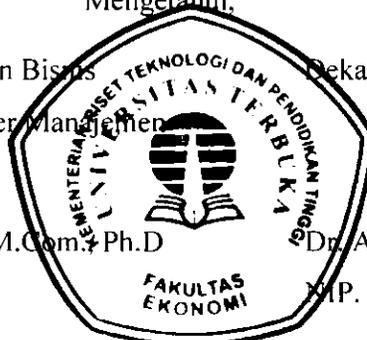
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Mengelola Program Magister Manajemen


Amalia Kusuma Wardini, SE., M.Com., Ph.D
NIP. 19700918 200501 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi


Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si
NIP. 19720824 200012 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PENGESAHAN

Nama : Donny Suryo Purnomo
 NIM : 500804826
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk.)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu / 6 Februari 2019

Waktu : 09.30 – 11.00

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Amalia Kusuma Wardini, SE., M.Com., Ph.D

Penguji Ahli : Dr. Achmad Fauzi, SE., MM

Pembimbing I : Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM

Pembimbing II : Dr. Etty Puji Lestari, M.Si

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur, Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya serta syafaat dan barokah Rasulullah SAW Penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai Variabel Moderator (Suatu Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk).”

Penulisan TAPM ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen bidang minat Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka (UT). Penulisan TAPM ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan berbagai teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan TAPM ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Bapak Dr. Zainur Hidayah S.Pi., M.M selaku dosen Pembimbing I dan Ibu Dr. Ety Puji Lestari, S.E., M.Si selaku dosen Pembimbing II, yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian TAPM ini. Pada kesempatan ini pula, Penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M. Bus., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi (FEKON) UT
3. Drs. Boedhi Oetoyo, M.A., selaku Kepala UPBJJ-UT Bogor sebagai penyelenggara Program Pascasarjana
4. Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D., selaku Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Mengelola Program Magister Manajemen
5. Seluruh staf Administrasi dan Karyawan Program Pascasarjana UPBJJ-UT Bogor
6. Seluruh pegawai bank BJB sebagai responden yang telah banyak memberikan bantuan yang tidak ternilai harganya
7. Kedua orang tua yang selalu mendoakan dan memberikan yang terbaik
8. Istriku tercinta Marisa Fitri dan Putriku tercinta Shafiya Ramadhanyisa Purnomo yang telah sabar memberikan semangat dan selalu mendukung proses penyelesaian penulisan TAPM ini
9. Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Manajemen UPBJJ-UT Bogor yang telah banyak membantu Penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian, dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati Penulis mengharapkan saran, kritik, dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan TAPM ini. Akhirnya Penulis berharap semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Bogor, Desember 2018

Donny Suryo Purnomo

RIWAYAT HIDUP

Nama : Donny Suryo Purnomo
NIM : 500804826
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta, 26 Juli 1987

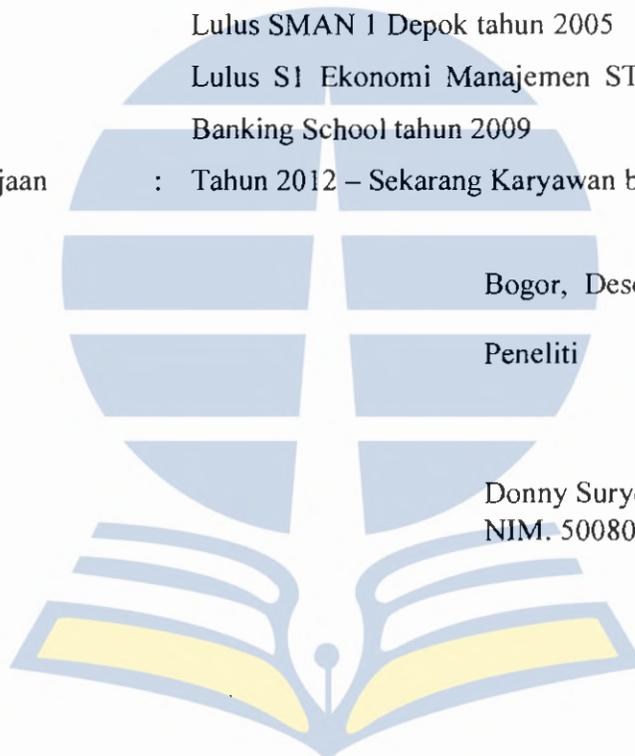
Riwayat Pendidikan : Lulus SD Pemuda Bangsa tahun 1999
Lulus SMP N 3 Depok tahun 2002
Lulus SMAN 1 Depok tahun 2005
Lulus S1 Ekonomi Manajemen STIE Indonesia
Banking School tahun 2009

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2012 – Sekarang Karyawan bank BJB

Bogor, Desember 2018

Peneliti

Donny Suryo Purnomo
NIM. 500804826



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	8
1. Pelatihan	8
2. Motivasi Kerja	31
3. Kinerja	40
4. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	54
B. Hubungan Antar Variabel	60
C. Hasil Penelitian Terdahulu	64
D. Kerangka Pemikiran	71
E. Perumusan Hipotesis	72
F. Definisi Operasional Variabel	72
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	78
B. Populasi dan Sampel	78
C. Prosedur Pengumpulan Data	83
D. Jenis dan Sumber Data	84

E. Instrumen Penelitian	84
F. Metode Analisis Data	85
1. Uji Validitas	85
2. Uji Reliabilitas	86
3. Uji Asumsi Klasik	86
4. Uji Hipotesis	88
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Obyek Penelitian	93
1. Sejarah Singkat Perusahaan dan Perkembangannya	93
2. Visi dan Misi Bank BJB	95
3. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha	95
4. Jenis-jenis Pelatihan Karyawan Bagian <i>Teller</i> dan <i>Customer Service</i>	96
B. Karakteristik Responden	98
C. Deskripsi Tanggapan Responden	101
1. Variabel Pelatihan	101
2. Variabel Motivasi	102
3. Variabel Kinerja	103
4. Variabel POS (<i>Perceived Organizational Support</i>)	104
D. Hasil Uji Kualitas Data	106
1. Pengujian Validitas	106
2. Pengujian Reliabilitas	108
E. Uji Asumsi Klasik	109
1. Uji Normalitas	109
2. Uji Multikolinieritas	110
3. Uji Heterokedastisitas	111
F. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda	111
1. Pengujian Hipotesis Secara Simultan	113
2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial	114
G. Uji Interaksi atau <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	114

H. Pembahasan Hasil Penelitian	117
1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	117
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	120
3. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) Memoderasi Hubungan Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ...	123
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	126
B. Saran	126

Daftar Pustaka

Lampiran



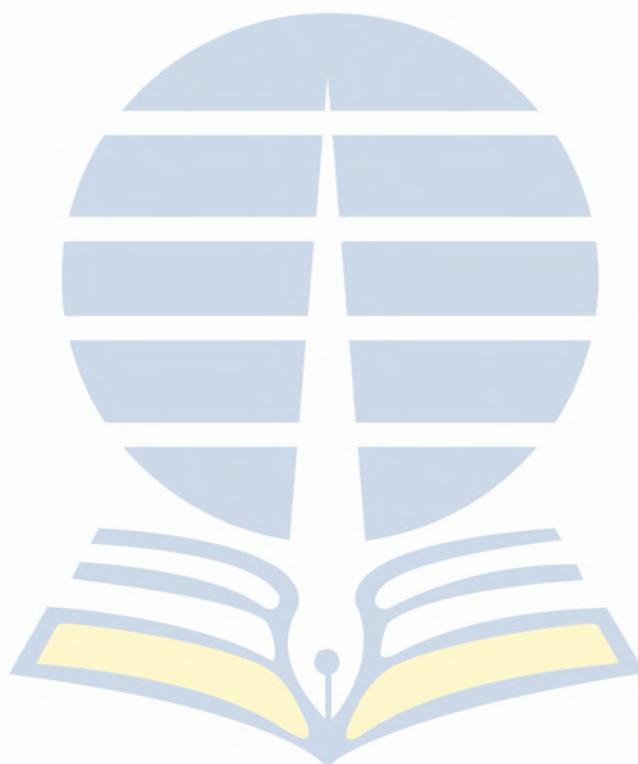
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	65
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel	75
Tabel 3.1	Daftar Jaringan Kantor Sampel	80
Tabel 3.2	Tingkat Keeratan Koefisien Korelasi	90
Tabel 4.1	Deskripsi Karakteristik Responden	99
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan	101
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	102
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja	103
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Variabel POS (<i>Perceived Organizational Support</i>)	105
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas	107
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas	108
Tabel 4.8	Hasil uji Kolmogorov – Smirnov	109
Tabel 4.9	Hasil Uji Multikolinieritas dan Uji Heterokedastisitas ...	110
Tabel 4.10	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	112
Tabel 4.11	Hasil Uji Interaksi	115
Tabel 4.12	Hasil Uji Interaksi	116



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Penyusunan Program Pelatihan Efektif	13
Gambar 2.2	Teori Hierarki Maslow	35
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Penelitian	71



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional yang dilakukan saat ini memiliki dampak terhadap meningkatnya pertumbuhan ekonomi serta memperluas skala perekonomian. Hal tersebut tentunya memiliki dampak terhadap strategi yang dijalankan oleh manajemen agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pembangunan nasional yang terjadi saat ini, salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM).

Perbankan dituntut untuk meningkatkan kualitas SDM dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat. Sumber daya manusia merupakan *asset* bagi setiap perusahaan yang memiliki keunikan tersendiri, karena dalam pengelolaannya memiliki banyak faktor yang mempengaruhi. Hal tersebut tentunya memiliki dampak terhadap pencapaian kinerja dari setiap individu pegawai. Tujuan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap kemampuan serta kualitas SDM dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sehari-hari.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang akan dicapai. Kelengkapan sarana dan fasilitas kerja dalam organisasi atau perusahaan tidak akan berarti tanpa adanya SDM, sehingga organisasi atau perusahaan hendaknya memberikan perhatian yang lebih terhadap kualitas SDM yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam berjalannya organisasi atau perusahaan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu, terwujudnya tujuan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan organisasi atau perusahaan tidak akan terwujud tanpa adanya peran aktif karyawan dalam melakukan pekerjaan, meskipun organisasi atau perusahaan memiliki peralatan yang modern dan canggih tidak akan bermanfaat bagi perusahaan apabila peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam menciptakan SDM yang berkualitas adalah dengan mengadakan pelatihan. Dengan mengikuti pelatihan, diharapkan karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan serta menamhah pengetahuan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pelatihan dilaksanakan bagi karyawan di seluruh bagian, baik karyawan yang berada di bagian depan (*front liner*) maupun karyawan yang berada di belakang (*back office*).

Karyawan yang bertugas di bagian depan (*front liner*) suatu bank (*teller* dan *customer service*) merupakan jantung atau pusat kegiatan utama perbankan, sehingga karyawan di bagian *front liner* dituntut untuk menampilkan kinerja pelayanan yang berkualitas, karena *front liner* merupakan bagian yang langsung berhubungan dengan nasabah. Karyawan berhadapan langsung dengan nasabah akan mendapat perhatian utama dalam mengembangkan sikap-sikap yang ramah. Karyawan yang berada pada bagian depan (*front liner*) harus memiliki kemampuan mengenai produk perbankan, memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen atau nasabah, menunjukkan kinerja yang efisien dan cepat, cara menjual yang baik, serta kemampuan komunikasi yang baik dengan nasabah.

Motivasi merupakan faktor pendukung lainnya yang menentukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi kerja menurut Suwatno dan Priansa (2016) menyatakan motivasi berasal dari kata latin (*movere*) yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong seseorang melakukan, bersikap dan bertingkah laku untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi akan menjadi positif apabila seseorang merasa senang dan tertarik pada pekerjaan, namun motivasi menjadi negatif apabila seseorang merasa bosan dan tertekan. Motivasi menjadi pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai hasil yang diharapkan, sehingga dapat dikatakan pegawai yang memiliki kinerja baik cenderung memiliki motivasi yang tinggi pula dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.

Menurut Panggabean (2016), kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya dukungan dari organisasi atau perusahaan kepada karyawan agar menjadi lebih termotivasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dimana salah satu caranya adalah dengan melakukan pelatihan yang berkelanjutan dan berkesinambungan.

Dukungan organisasi atau perusahaan yang sering dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan konsep yang penting dalam literatur manajemen karena dukungan organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan antara perlakuan organisasi, sikap, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002) mengatakan bahwa dukungan organisasi merupakan upaya memberikan penghargaan, perhatian, dan pengharapan kepada karyawan dimana dukungan organisasi dapat

berarti menghargai kontribusi karyawan, mendengar keluhan, merasa bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawannya, dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Dukungan organisasi yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawan akan menjadikan karyawan merasa puas dan lebih komitmen terhadap pekerjaannya sehingga apabila dukungan organisasi yang diberikan baik akan berdampak kepada meningkatnya motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan.

Pelatihan dan motivasi kerja akan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan apabila dukungan organisasi atau perusahaan atau *Perceived Organizational Support* (POS) dapat tercapai. Dalam hal ini, *Perceived Organizational Support* akan memediasi hubungan pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan cenderung bekerja secara maksimal apabila karyawan tersebut merasakan kepuasan dalam melakukan pekerjaan. Ketika perusahaan memberikan *Perceived Organizational Support* yang tinggi terhadap karyawan, maka karyawan tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi atau perusahaan karena keyakinannya terhadap organisasi atau perusahaan (Luthans, 2006).

Dukungan organisasi atau perusahaan atau *Perceived Organizational Support* yang tinggi akan berpengaruh terhadap karyawan (meningkatkan kepuasan kerja, suasana hati yang positif, dan mengurangi ketegangan psikologis) yang kemudian berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan itu sendiri (meningkatnya komitmen afektif dan kinerja serta menurunnya keluar masuk karyawan) termasuk untuk karyawan yang bekerja di bank BJB dimana bank BJB memberikan *Perceived Organizational Support* agar motivasi dan kinerja karyawan

mengalami peningkatan serta berkeinginan kuat untuk meningkatkan pengetahuannya untuk mengikuti pelatihan yang difasilitasi oleh bank BJB.

Salah satu lembaga perbankan yang melakukan peningkatan kualitas dan kinerja SDM melalui pemberian pelatihan dan motivasi secara berkelanjutan dan berkesinambungan telah dilakukan oleh bank BJB. Bank BJB tergabung dalam Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (Asbanda) memiliki keinginan kuat untuk dapat memcnangi persaingan dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh MRI (*Marketing Research Indonesia*) pada tahun 2016 - 2017 menunjukkan rata-rata nilai pelayanan bank BJB secara keseluruhan mendapatkan nilai 89,69 dengan rincian nilai bank BJB Cabang Cibinong mendapatkan nilai 78,82 dan nilai bank BJB Cabang Bogor mendapatkan nilai 79,81 (nilai target indeks pelayanan MRI 76,57). Hal ini menandakan kinerja SDM di bank BJB Cabang Cibinong dan bank BJB Cabang Bogor belum mendapatkan hasil yang maksimal dimana salah satu penyebabnya adalah karyawan belum mengaplikasikan pelatihan dengan baik. Pencapaian penilaian pelayanan yang dicapai saat ini berpotensi terhambatnya pelaksanaan penyelesaian tugas dan mengakibatkan penurunan kinerja baik kinerja individu maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian ini mencoba untuk menganalisis secara mendalam mengenai **Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS)**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian di bank BJB dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bank BJB?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BJB?
3. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bank BJB dengan dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS)?
4. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BJB dengan dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS)?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bank BJB
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BJB
3. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bank BJB dengan dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS)
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BJB dengan dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS)

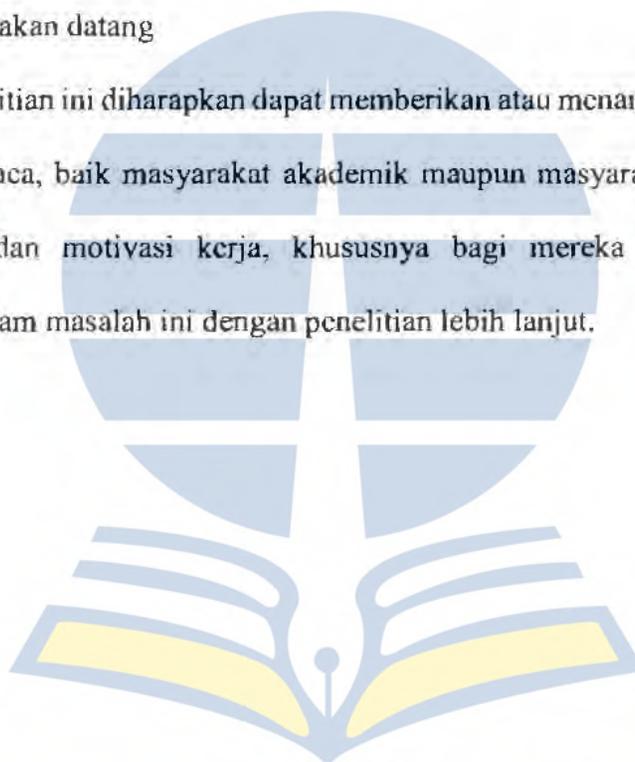
D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam bidang sumber daya manusia, terutama mengenai program pelatihan dan

motivasi kerja karyawan serta menjadi bahan perbandingan antara teori dengan praktek yang ada di lapangan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan jelas mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BJB, sehingga diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi bank BJB dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik di masa yang akan datang
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan atau menambah wawasan bagi para pembaca, baik masyarakat akademik maupun masyarakat umum tentang pelatihan dan motivasi kerja, khususnya bagi mereka yang ingin lebih memperdalam masalah ini dengan penelitian lebih lanjut.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian teori merupakan daftar referensi dari semua jenis referensi dan karya ilmiah lainnya yang dikutip di dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Kajian teori membantu Penulis mengembangkan pengertian serta wawasan dan pengetahuan yang mendalam mengenai beberapa hal yang dikerjakan serta kecenderungan yang terjadi dalam bahasan penelitian ini.

1. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan merupakan suatu usaha untuk menghilangkan terjadinya antara faktor-faktor yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja dengan apa yang ingin dikehendaki oleh organisasi atau perusahaan. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan adalah dengan menambah pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan.

Pelatihan yang dilakukan tersebut diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku karyawan dalam melakukan pekerjaan agar tidak terjadi kesenjangan antara karyawan yang satu dengan lainnya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Panggabean (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang

digunakan untuk melaksanakan pekerjaan seseorang saat ini maupun masa mendatang. Sementara itu, Dessler (2016) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses memberikan pengetahuan atau keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab atau pekerjaan sehari-hari.

Sutrisno (2009) mengemukakan pelatihan dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja, sehingga pelatihan tidak hanya diperlukan sebagai pelengkap tetapi pelatihan dapat secara sekaligus memberikan dasar-dasar pengetahuan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Pelatihan tidak hanya mengembangkan karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, tetapi juga membantu organisasi atau perusahaan untuk membuat penggunaan terbaik dan mendukung keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan mempunyai kewajiban untuk merencanakan suatu program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka yang dibutuhkan di tempat kerja (Jie dan Roger, 2006). Pelatihan tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan, tetapi juga mempertajam kemampuan berpikir dan kreativitas dalam rangka untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam waktu dan cara yang lebih produktif. Selain itu, pelatihan juga memungkinkan karyawan untuk dapat melakukan pelayanan terbaik kepada konsumen atau pelanggan serta menanggapi keluhan mereka secara tepat waktu (Hollenbeck, Deruc dan Guzzo, 2004).

Jadi, dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah bagian yang terintegrasi dari sistem-sistem SDM yang dibentuk untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal, sehingga tujuan atau target organisasi dapat tercapai.

h. Tujuan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja, mengemhankan pengetahuan, keterampilan, pengalaman karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien dan pada akhirnya tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Tujuan pelatihan menurut Sinambela (2016) antara lain:

- 1) Bagi organisasi
 - a) Meningkatkan produktivitas kerja organisasi
 - b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 - c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
 - d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi atau perusahaan
 - e) Mendorong sikap transparan manajemen dengan inencrapkan gaya manajerial yang partisipatif
 - f) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, sehingga akan memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya

- g) Dapat menyelesaikan konflik secara fungsional yang berdampak kepada tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan
- 2) Bagi karyawan
- a) Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
 - b) Meningkatkan kemampuan pekerja menyelesaikan berbagai permasalahan
 - c) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
 - d) Mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
 - e) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri
 - f) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal maupun intelektual
 - g) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan adalah meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*, dan meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

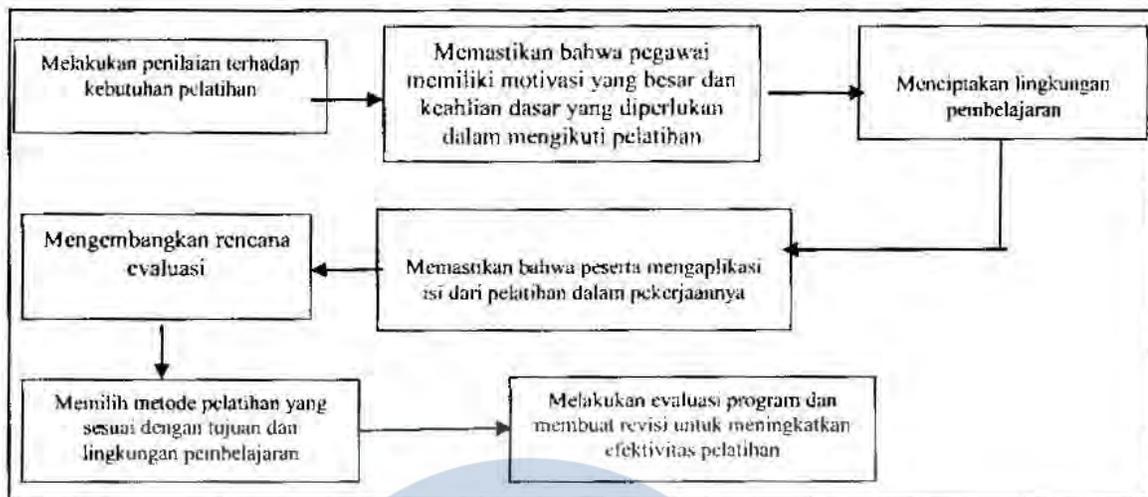
Menurut Ragawanti *et. al.* (2014) pelatihan memiliki beberapa tujuan antara lain memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang herupa pelatihan yang dilakukan guna memberikan suatu pengalaman dan pengetahuan untuk

menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan, memenuhi tuntutan jabatan lain sehingga pelatihan yang dilakukan dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan di dalam dan di luar kemampuan seseorang, dan memenuhi tuntutan perubahan maka pelatihan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam beradaptasi dengan perubahan metode kerja dan memaksimalkan hasil kerja sehingga memberikan dampak secara tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan.

Jadi, dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan tidak hanya dirasakan oleh karyawan saja, melainkan perusahaan akan terkena dampak dari diadakannya pelatihan. Tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan keterampilan, keahlian, pengetahuan, dan sikap karyawan (loyalitas), sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih cepat, efektif, efisien, dan rasional sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Dengan meningkatnya kualitas SDM akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai.

c. Proses Penyusunan Pelatihan

Proses penyusunan program pelatihan efektif menurut Noe (2016) dalam bukunya "*Employee Training and Development*" digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Employee Training and Development, Raymond A. Noe (2016)

Gambar 2.1 Proses Penyusunan Program Pelatihan Efektif

Proses penyusunan program pelatihan menurut Dessler (2016) terdiri dari lima langkah yaitu sebagai berikut:

1) *Needs Analysis* (Analisis Kebutuhan Pelatihan)

Dalam menentukan analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan menggunakan dua teknik, yaitu *task analysis* atau analisis tugas (analisis syarat pekerjaan yang digunakan untuk menentukan pelatihan yang dibutuhkan) dan *performance analysis* atau analisis prestasi (analisis yang digunakan untuk menilai kinerja yang ada dan menentukan apakah pelatihan dapat membantu mengatasi pelaksanaan dalam mengerjakan tugasnya atau tidak).

2) *Instructional Design* (Rancangan Instruksional)

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam melakukan perancangan program pelatihan agar pelaksanaan pelatihan dapat terselenggara dengan baik antara lain materi pelatihan, metode pelatihan, peserta

pelatihan, instruktur atau pengajar, jangka waktu pelaksanaan pelatihan, biaya yang diperlukan untuk mencukupi kebutuhan pelatihan, dan fasilitas serta sarana yang lengkap untuk membantu tercapainya tujuan pelatihan.

3) *Validation* (Keabsahan)

Dalam tahapan ini program pelatihan diperkenalkan kepada para peserta yang representatif atau dapat mewakili dan apabila tahapan ini dapat dilalui maka akan dilakukan revisi final berdasarkan hasil-hasil panduan untuk memastikan efektivitas program pelatihan. Menurut Ivancevich (2007), ada beberapa hal yang dapat menyatakan pelatihan itu valid antara lain *training validity* (mengetahui apakah peserta pelatihan mendapatkan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dibutuhkan setelah mengikuti pelatihan), *transfer validity* (mengetahui apakah keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperoleh selama mengikuti pelatihan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan), *intraorganizational validity* (mengetahui apakah performa kerja dari grup baru yang terdiri dari peserta pelatihan dapat dibandingkan dengan performa kerja grup pada pelatihan sebelumnya), dan *interorganizational validity* (mengetahui apakah program pelatihan yang valid dalam sebuah organisasi dapat digunakan dengan baik pada perusahaan lain atau tidak).

4) *Implementation* (Implementasi)

Pelatihan dapat dilaksanakan berdasarkan pada program yang telah ditetapkan, yaitu dengan menetapkan teknik dan metode yang disesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

5) *Evaluation and Follow-Up* (Evaluasi dan Tindak Lanjut)

Evaluasi kebutuhan pelaksanaan pelatihan dilakukan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas dan sasaran pelatihan dapat dicapai sebagai dasar pembentukan dan penyesuaian program pelatihan selanjutnya. Evaluasi program pelatihan ini mencakup reaksi, pembelajaran, kinerja, dan hasil.

Menurut Sunyoto (2012) ada tiga tahapan dalam menyelenggarakan program pelatihan karyawan antara lain:

1) Penentuan kebutuhan pelatihan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan untuk mengetahui dan menentukan apakah program pelatihan perlu dilakukan atau tidak. Dalam tahapan ini, ada tiga macam cara untuk mengetahui kebutuhan pelatihan antara lain:

- a) *General treatment need* (penilaian kebutuhan pelatihan yang dilakukan seluruh karyawan dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari pegawai tersebut)

- b) *Observeable performance discrepancies* (penilaian kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan)
- c) *Future human resources needs* (penilaian kebutuhan pelatihan dengan cara melakukan peramalan terhadap keperluan SDM di masa mendatang)

2) Desain program pelatihan

Apabila pelatihan merupakan solusi terbaik, maka organisasi atau perusahaan harus memutuskan program pelatihan yang tepat dengan menyesuaikan ketepatan metode pelatihan dengan tujuan yang hendak dicapai dari pelatihan.

3) Evaluasi program pelatihan

Tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan yang dilakukan telah berjalan dengan efektif atau tidak. Pelatihan yang efektif merupakan suatu solusi bagi organisasi atau perusahaan untuk dapat mengatasi permasalahan perusahaan, yaitu pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memperbaiki kekurangan keterampilan yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan pelatihan dimulai dari sebuah organisasi atau perusahaan melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan menentukan tujuan diadakannya pelatihan. Setelah analisis dan tujuan pelatihan ditentukan, maka kegiatan pelatihan dapat dilaksanakan oleh organisasi atau

perusahaan. Langkah terakhir dalam proses pelatihan adalah melakukan evaluasi pelatihan untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan berjalan efektif atau tidak dan mengukur bagaimana reaksi proses belajar, perilaku atau hasil peserta pelatihan antara sebelum mengikuti pelatihan dengan setelah mengikuti pelatihan.

d. Metode Pelaksanaan Pelatihan

Metode pelatihan yang tepat digunakan tergantung kepada tujuan pelatihan yang ingin dicapai, sehingga tujuan dan sasaran pelatihan yang berbeda akan mengakibatkan pemakaian metode yang berbeda antara pelatihan yang satu dengan pelatihan lainnya. Kata metode itu sendiri berasal dari bahasa Yunani (*meta* artinya dengan atau sesudah dan *hodos* artinya jalan) atau dengan kata lain metode berarti dengan jalan atau mengikuti jalan. Dalam pengertian sebenarnya, metode dapat diartikan sebagai cara yang telah dipikirkan dengan matang untuk mengetahui tahapan atau langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan atau target yang akan dicapai. Dengan demikian, Hasibuan (2016) menyatakan metode pelatihan adalah cara yang ditempuh dan tahapan atau langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau target diadakannya suatu program pelatihan, baik tujuan pelatihan secara keseluruhan maupun tujuan pelatihan setiap sesi.

Sunyoto (2012) mengelompokkan metode pelatihan menjadi dua kategori yaitu *informational methods* (metode ini biasanya dilakukan menggunakan pendekatan satu arah dengan cara suatu informasi

disampaikan kepada peserta oleh instruktur atau pengajar berupa penyampaian hal-hal faktual, keterampilan, dan sikap tertentu) dan *experiential methods* (metode yang menggunakan pendekatan dua arah dan mengutamakan komunikasi antara instruktur atau pengajar dengan peserta pelatihan).

Metode pelaksanaan pelatihan yang mengacu pendapat Andrew F. Sikula dan dikutip oleh Hasibuan (2016) terdiri dari:

1) *On the Job Training*

Dalam metode ini, peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas, baik dengan cara informal maupun cara formal.

2) *Vestibule*

Vestibule adalah metode pelatihan yang dilakukan dalam kelas untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengajarkan pekerjaan tersebut.

3) *Demonstration and Example*

Demonstration and example adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan mengenai bagaimana cara-cara mengerjakan melalui contoh-contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan menggunakan gambar, teks, diskusi, video, dan sebagainya.

4) *Simulation*

Simulation merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya (hanya menggunakan tiruannya saja).

5) *Apprenticeship*

Merupakan proses belajar dari seseorang atau kelompok yang lebih berpengalaman. Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian individu, sehingga karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6) *Classroom Methods*

Metode ini dilaksanakan dalam kelas, tetapi kadang kala dilakukan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya. Metode ini terdiri dari *lecture* (ceramah atau kuliah), *conference* (rapat), dan instruksi terprogram (menggunakan komputer, buku, atau mesin pengajar).

7) *Case Study Method* (Metode Studi Kasus)

Instruktur atau pengajar dalam metode ini akan memberikan suatu studi kasus kepada peserta pelatihan dan kemudian setiap peserta melakukan identifikasi permasalahan, melakukan analisa dari permasalahan tersebut, dan merumuskan solusi atau penyelesaian terhadap permasalahan dalam studi kasus.

8) *Role Playing*

Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antar manusia yang berinteraksi dengan cara menunjukkan

seseorang untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan.

9) *Discussion Methods* (Metode Diskusi)

Metode ini dilakukan dengan cara memberikan kesempatan peserta pelatihan untuk memberikan masukan atau pendapat dan merumuskan suatu permasalahan serta bagaimana peserta pelatihan mampu menyakinkan orang lain terhadap pendapat yang disampaikan peserta pelatihan.

10) Metode Seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta pelatihan untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Dalam metode ini, peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

Program pelatihan menurut Hariandja (2007) perlu disosialisasikan terlebih dahulu kepada peserta pelatihan dan dibuat representatif serta selengkap mungkin untuk revisi terakhir pada saat memastikan efektivitas dari sebuah program pelatihan. Metode pelatihan menurut Hariandja (2007) dapat dilakukan dengan dua metode yaitu terdiri dari:

1) *On-The Job Training*

Dalam metode ini biasanya peserta pelatihan langsung dihadapkan oleh kondisi atau situasi lingkungan pekerjaan sebenarnya. Hal ini dilakukan agar peserta pelatihan mampu menyesuaikan diri dalam

lingkungan pekerjaan dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi atau perusahaan. Metode *on-the job training* ini terdiri dari empat metode yaitu:

- a) *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara instruktur atau pengajar menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam sebuah tugas atau pekerjaan.
- b) *Coaching and counseling* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara atasan mengajarkan keahlian atau keterampilan yang dimiliki kepada bawahannya dengan cara memberitahukan mengenai tugas yang dilaksanakan dan bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut serta melakukan diskusi antara atasan dan bawahan baik hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun hal yang bersifat pribadi.
- c) *Job rotation and planned progression* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta pelatihan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menamhah keahlian dan keterampilan yang dimiliki.
- d) *Apprenticeship* atau *internship* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara mengkombinasikan materi pelatihan yang didapat di kelas dengan praktek di lapangan.

2) *Off-The Job Training*

Dalam metode ini biasanya peserta pelatihan diberikan materi pelatihan dengan berbagai cara, sehingga diharapkan dapat

meningkatkan pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Metode *off-the job training* ini terdiri dari sembilan metode antara lain sebagai berikut:

- a) *Lecture* atau kuliah, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara memberikan presentasi kepada peserta pelatihan dimana komunikasi yang terjadi pada metode ini umumnya hanya satu arah.
- b) *Video presentation*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara menyajikan presentasi melalui media film, televisi, maupun video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.
- c) *Vestibule* atau *simulation*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara merancang tempat pelatihan menyerupai tempat bekerja dan dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat hekerja sebenarnya.
- d) *Role playing*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta pelatihan diberikan peran bertindak dalam situasi khusus sehingga peserta pelatihan dapat berinteraksi dengan orang lain dalam peran yang berbeda.
- e) *Case study*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa kasus tertentu dan kemudian peserta diminta untuk memecahkan kasus tersebut melalui kelompok belajar.
- f) *Self study*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta pelatihan diminta untuk belajar mandiri melalui rancangan materi yang telah disusun seperti melalui bahan bacaan, video, kaset, dan

sebagainya. Hal ini dilakukan karena adanya hambatan geografis dan atau biaya yang sangat tinggi apabila peserta pelatihan harus dikumpulkan dalam satu tempat.

- g) *Learning program*, yaitu bentuk pelatihan dengan menyiapkan sejumlah pertanyaan yang telah dilengkapi jawaban secara tertulis dalam bentuk buku bacaan, program komputer, maupun video dan kemudian peserta pelatihan diminta untuk memberikan tanggapan agar diketahui hasilnya.
- h) *Laboratory training*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan hubungan personal antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan dengan cara menceritakan pengalaman, menyampaikan perasaan atau persepsi, dan perilaku peserta pelatihan.
- i) *Action learning*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan melalui kelompok kecil untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan yang dibantu oleh seorang ahli baik dari lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan.

e. Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan

Evaluasi pelatihan perlu dilakukan setelah pelatihan dilaksanakan untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan berhasil atau tidak. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila masih terdapat kekurangan-kekurangan dari pelatihan,

maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga perusahaan dapat meningkatkan pelatihan di masa yang akan datang.

Tujuan dilakukan evaluasi program pelatihan menurut Sunyoto (2012) adalah untuk mengukur efektivitas pelatihan yang dilakukan dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Program pelatihan yang dilakukan merupakan suatu solusi untuk mengatasi permasalahan yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan, yaitu pelatihan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dalam meningkatkan pembelajaran karyawan diharapkan seluruh karyawan dalam organisasi atau perusahaan menyadari betapa pentingnya mendapatkan informasi baru atau mempelajari keterampilan baru dan keinginan untuk terus belajar.

Tujuan diadakannya evaluasi pelatihan menurut Mondy (2008) adalah memutuskan untuk melanjutkan suatu program, memutuskan untuk memodifikasi suatu program, dan menentukan nilai dari pelatihan.

Berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli mengenai evaluasi pelatihan. Yang pertama adalah model yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2007) atau lebih dikenal dengan model Kirkpatrick. Menurut Kirkpatrick ada empat tingkatan untuk mengukur kualitas efektivitas pelatihan, yaitu:

- 1) Evaluasi level 1 dilakukan untuk mengetahui reaksi peserta pelatihan ketika mengikuti pelatihan.
- 2) Evaluasi level 2 dilakukan untuk mengevaluasi materi apa yang diberikan pengajar atau pemberi pelatihan.

- 3) Evaluasi level 3 dilakukan untuk mengukur apakah ada perubahan perilaku hekerja antara sebelum dan setelah melaksanakan pelatihan.
- 4) Evaluasi level 4 dilakukan untuk mengukur apakah pelatihan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dessler (2016) mengemukakan indikator yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengukur keberhasilan dari program pelatihan terdiri dari:

- 1) *Reaction* atau evaluasi reaksi peserta terhadap program pelatihan

Salah satu cara untuk mengetahui reaksi peserta pelatihan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner kepada peserta pelatihan untuk mengetahui apakah peserta pelatihan menyukai program pelatihan yang telah dilakukan, apakah program pelatihan dirasakan hermanfaat atau mudah dipahami. Hasil kucsioner tersebut kemudian diambil kesimpulan oleh manajemen apakah program pelatihan yang telah dilaksanakan berjalan dengan baik atau tidak.

- 2) *Learning* atau pengetahuan

Salah satu cara untuk mengetahui seberapa besar peningkatan pengetahuan yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan adalah dengan cara mengadakan *pre-test* atau tes sebelum mengikuti pelatihan dan *post-test* atau tes setelah mengikuti pelatihan. Apabila hasil *post-test* mengalami peningkatan dibandingkan hasil *pre-test* maka program pelatihan yang dilakukan cenderung berhasil meningkatkan pengetahuan peserta pelatihan.

3) *Behavior* atau perubahan perilaku

Perubahan perilaku diketahui dengan cara mengukur perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan. Perubahan perilaku ini dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasan, rekan kerja, maupun melakukan pengamatan langsung di lapangan. Perubahan perilaku bersifat jangka panjang setelah mengikuti pelatihan dengan cara mengukur peningkatan kinerja karyawan antara sebelum dan setelah mengikuti pelatihan.

4) *Result* atau hasil

Evaluasi ini untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari organisasi atau perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu alternatif bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi seperti produktivitas, kualitas, tingkat perputaran pegawai atau *turnover*, tingkat keuntungan, dan penjualan yang dibandingkan dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan antara sebelum dan setelah mengikuti pelatihan. Kesulitan dalam mengetahui hasil ini adalah menentukan apakah pencapaian atau perbaikan organisasi tersebut berasal dari hasil program pelatihan atau merupakan hasil dari faktor lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau tidak. Apabila hasil pelatihan belum dapat

memenuhi tujuan atau sasaran yang ditetapkan, maka manajemen akan menganalisis permasalahan yang timbul dari pelatihan tersebut agar dapat meningkatkan mutu atau kualitas pelatihan di masa mendatang. Pada penelitian ini, Penulis mengacu pendapat Dessler (2016) bahwa indikator untuk mengukur keberhasilan dari program pelatihan terdiri dari *reaction* (evaluasi reaksi peserta terhadap program pelatihan), *learning* (menentukan apakah karyawan telah mempelajari prinsip-prinsip keterampilan dan fakta yang harus dipelajari), *behavior* (mengetahui perubahan perilaku dan sikap peserta dalam melakukan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan), dan *result* (mengukur keberhasilan peserta dan pekerjaannya setelah mengikuti program pelatihan).

f. Indikator-indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2017) terdiri dari:

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill* atau keahlian, maka instruktur yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus memiliki kualifikasi yang kompeten sesuai bidangnya.

2) Peserta

Pemilihan peserta pelatihan harus dilakukan berdasarkan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan tujuan atau sasaran pelatihan. Pemilihan peserta harus dilakukan dengan tepat agar hasil pelaksanaan pelatihan dapat langsung diimplementasikan dalam

pekerjaan dan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan setelah mengikuti program pelatihan.

3) Materi

Pembuatan materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Materi pelatihan juga harus menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi saat ini agar peserta pelatihan dapat memiliki gambaran atau memahami permasalahan yang terjadi pada kondisi atau situasi saat ini.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus diketahui dengan haik oleh seluruh peserta pelatihan agar mereka dapat memahami maksud dan tujuan diadakan program pelatihan. Penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan harus dibuat secara jelas untuk mengetahui tujuan pelatihan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan oleh manajemen dengan scdetail mungkin dan dapat diukur (*measurable*) untuk mengetahui apakah tujuan pelaksanaan program pelatihan dapat tercapai atau tidak.

Adapun indikator pelatihan yang diungkapkan menurut Sutrisno (2009) adalah sebagai berikut:

1) Partisipasi Peserta

Partisipasi yang ditunjukkan oleh peserta dalam mengikuti program pelatihan harus menunjukkan partisipasi yang aktif dimana dapat terlihat bahwa partisipasi aktif dapat membuat peserta pelatihan termotivasi mengikuti pelatihan dan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan.

2) Perubahan Peserta

Program pelatihan yang berhasil dapat dilihat berupa adanya perubahan sikap dan perilaku peserta pelatihan dalam melakukan pekerjaan setelah mengikuti program pelatihan.

3) Tenaga Pelatihan yang Berkualitas

Tenaga pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus memiliki kualifikasi yang kompeten di bidangnya, sehingga peserta pelatihan dapat menerima penjelasan dengan baik apa yang disampaikan oleh tenaga pelatihan pada saat melaksanakan program pelatihan.

Indikator pelatihan menurut Rivai *et. al.* (2015) adalah sebagai berikut:

1) Materi Pelatihan

Materi pelatihan yang disusun hendaknya sesuai dengan tujuan atau sasaran pelatihan yang ingin dicapai oleh organisasi atau

perusahaan. Materi pelatihan ini disesuaikan pula dengan kebutuhan pelatihan saat ini dan disesuaikan dengan perkembangan terbaru yang terjadi saat ini agar peserta dapat memahami permasalahan yang terjadi pada kondisi saat ini.

2) Metode Pelatihan

Penentuan atau pemilihan metode dan cara pelatihan yang tepat disesuaikan berdasarkan materi pelatihan yang akan diberikan oleh peserta. Kescuaian antara metode dan materi pelatihan akan berdampak kepada keberhasilan pelaksanaan program pelatihan.

3) Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur pelatihan harus memiliki keahlian dan keterampilan pada bidangnya agar dapat mentransformasikan keahlian yang dimilikinya kepada peserta pelatihan.

4) Peserta Pelatihan

Pemilihan peserta pelatihan hendaknya dilakukan dengan benar agar tujuan atau sasaran pelatihan dapat tercapai, sebagai contohnya karyawan yang diikutsertakan sebagai peserta pelatihan adalah karyawan yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program pelatihan. Pemilihan peserta pelatihan ini harus senantiasa dijaga pelaksanaannya agar pelatihan yang berlangsung sesuai dengan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.

5) Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program dimana kelengkapan sarana

pelatihan berikut kelengkapan dan kondisi saran tersebut dapat menjadi umpan balik atau bahan evaluasi untuk mengetahui apakah program pelatihan yang dilakukan berhasil atau tidak.

Berdasarkan penjelasan di atas, Penulis mengacu pada pendapat Mangkunegara (2017) bahwa pelatihan yang efektif dapat dilihat dari indikator pelaksanaan pelatihan berupa instruktur, peserta, materi, metode, tujuan pelatihan, dan sasaran yang ingin dicapai selama melaksanakan pelatihan.

2. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pendapat senada disampaikan oleh Munandar *et. al.* (2014) motivasi merupakan proses psikis yang mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu.

Menurut Handoko (2011) definisi motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada dalam diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Menurut Sardiman (2014), menyebutkan motivasi dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat diartikan sebagai daya penggerak yang dimiliki seseorang dalam melakukan kegiatan atau aktivitas tertentu untuk mencapai suatu tujuan, sehingga motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif dilakukan terutama apabila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

Sedangkan menurut Robbins dan Coutler (2012) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada proses dimana seseorang dengan bersemangat, diarahkan, dan berkelanjutan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi memiliki tiga elemen kunci yaitu energi, arah, dan ketekunan. Pendapat yang sama disampaikan oleh Colquit *et. al.* (2009) bahwa motivasi kerja adalah seperangkat dorongan semangat yang menunjukkan arah, intensitas, dan ketekunan upaya kerja pegawai.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang dimiliki oleh seseorang sebagai penyebab atau kekuatan pendorong untuk menyalurkan dan mempertahankan tindakan atau perilakunya agar kebutuhannya dapat tercapai dan mencapai kepuasan sesuai tujuannya dalam menghadapi situasi atau kondisi kerja apapun.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Sardiman (2014) dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor internal adalah faktor yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang yang terdiri dari kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan atau harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan atau kebosanan, serta kepuasan kerja.
- 2) Faktor eksternal atau *environment factors* adalah faktor yang berasal dari luar diri yang terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, terdapat jaminan karier, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

c. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2016) terdiri dari motivasi positif atau *insentif positif* (manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik) dan motivasi negatif atau *insentif negatif* (manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik atau memiliki prestasi yang rendah).

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi atau perusahaan. Penggunaan kedua motivasi tersebut harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Kedua motivasi tersebut dapat efektif dilakukan untuk merangsang gairah kerja pegawai dalam menghasilkan kinerja terbaiknya.

Sumber motivasi menurut Suwatno dan Priansa (2016) digolongkan menjadi dua, yaitu: motivasi instrinsik (motivasi yang terdapat dalam diri setiap individu berupa dorongan untuk melakukan sesuatu yang

timbul dalam diri seseorang dan tanpa ada paksaan dari orang lain), dan motivasi ekstrinsik (motivasi yang berasal dari luar sebagai akibat pengaruh dari lingkungan sekitar atau dari luar kepribadian seorang karyawan).

d. Teori Motivasi

Teori motivasi menurut Hariandja (2007) terdiri dari sebagai berikut:

1) Teori Motivasi Kebutuhan

Teori ini menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki manusia berguna untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan, dalam arti manusia pada dasarnya akan berusaha memenuhi kebutuhan dalam setiap tingkatan dan kebutuhan hidup yang telah terpenuhi tidak termasuk ke dalam hal yang memotivasi seseorang. Kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri.



Gambar 2.2 Teori Hierarki Maslow

2) Teori X dan Y

Teori yang dicetuskan oleh McGregor ini menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis, yaitu manusia X dan jenis manusia Y yang memiliki karakteristik berbeda antara jenis yang satu dengan lainnya dimana manusia X adalah manusia yang berkeinginan untuk mengindari pekerjaan apapun apabila memungkinkan, sedangkan sebaliknya manusia Y menunjukkan manusia yang menyenangi pekerjaan apapun dan diibaratkan bekerja bagi manusia Y seperti sedang bermain. Selain itu, manusia X tidak terdapat inisiatif tinggi dan lebih sering diarahkan oleh atasan ketika melakukan pekerjaan, sedangkan jenis manusia Y memiliki inisiatif yang tinggi ketika melakukan pekerjaan. Apabila dilihat pada hierarki kebutuhan dari Maslow maka manusia X memiliki kecenderungan kebutuhan lebih rendah dibandingkan manusia Y.

3) *Three Needs Theory*

Teori yang dikemukakan oleh David McClelland ini menyatakan terdapat tiga kebutuhan manusia yang terdiri dari kebutuhan akan prestasi (keinginan untuk melakukan sesuatu hal yang lebih baik dibandingkan sebelumnya), kebutuhan akan kekuasaan (kebutuhan untuk lebih kuat dan berpengaruh terhadap orang lain di sekitarnya), dan kebutuhan akan afiliasi (kebutuhan untuk disenangi, mengembangkan, dan memelihara persahabatan atau pertemanan dengan orang lain).

4) *ERG Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Clayton Aldefer tidak jauh berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow dimana *ERG Theory* ini merupakan revisi dari teori Maslow. *ERG Theory* ini membagi tiga kelompok kebutuhan manusia antara lain:

- a) *Existence* merupakan kebutuhan seseorang dalam mempertahankan posisi atau keberadaan seseorang dalam melakukan kegiatan atau apabila dikaitkan dengan Teori Maslow berhubungan erat dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b) *Relatedness* merupakan kebutuhan seseorang dalam berkomunikasi atau berinteraksi dengan orang lain dan apabila dikaitkan dengan Teori Maslow berkaitan erat dengan kebutuhan sosial dan pengakuan.
- c) *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan aktualisasi diri yang dikemukakan Maslow.

5) Teori Dua Faktor

Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasikan suatu kegiatan, menunggu langganan, dan sebagainya yang disebut *job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijakan organisasi, supervisi, rekan kerja, dan lingkungan kerja disebut *job context*.

e. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2016) ada metode motivasi terdiri dari dua jenis, yaitu motivasi langsung atau *direction motivation* (motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya yang memiliki sifat khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan bonus) dan motivasi tidak langsung atau *indirect motivation* (motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang atau kelancaran tugas sehingga seseorang bersemangat dalam melakukan pekerjaan).

f. Indikator Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja menurut Robbins dan Timothy (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Aktualisasi diri adalah kebutuhan naluriab pada manusia untuk melakukan yang terbaik dari yang bisa seseorang lakukan

- 2) Penghargaan adalah sesuatu yang diperoleh seseorang karena telah berhasil mendapatkan sesuatu setelah memberikan kontribusi
- 3) Kebutuhan sosial adalah kebutuhan saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya dalam kehidupan bermasyarakat
- 4) Kebutuhan rasa aman adalah jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, bebas dari rasa takut dan cemas
- 5) Kebutuhan fisik adalah kebutuhan akan kekuatan, percaya diri, dan kemandirian

Dimensi motivasi Herzberg (dalam buku Mathis dan Jackson, 2006) menyatakan bahwa seseorang dalam melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor yang menjadi kebutuhan, yaitu faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Dalam teori Herzberg terdapat variabel gaji di dalam faktor *hygiene*, sedangkan variabel gaji tidak terdapat dalam teori Maslow. Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Fisiologis dan kebutuhan fisik antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan tempat tinggal) serta kebutuhan jasmani lainnya
- 2) Kebutuhan keamanan antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- 3) Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik oleh lingkungan sekitar, dan persahabatan
- 4) Kebutuhan penghargaan diri mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, prestasi, serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri berupa dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu ambisinya yang mencakup pertumbuhan pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut Siagian (2008) indikator motivasi terdiri dari:

- 1) Daya pendorong, yaitu semacam naluri yang dimiliki oleh seseorang tetapi hanya terbatas kepada suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum dihadapi seseorang dalam lingkup lingkungan pekerjaannya
- 2) Kemauan, yaitu dorongan untuk melakukan sesuatu karena mendapatkan stimulant atau pengaruh dari luar diri seseorang
- 3) Kerelaan, yaitu suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan yang berasal dari orang lain agar seseorang dapat mengabdikan atau menyetujui suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut
- 4) Membentuk keahlian, yaitu proses penciptaan atau perubahan keterampilan dan keahlian seseorang dalam suatu ilmu dan bidang tertentu
- 5) Membentuk keterampilan, yaitu kemampuan melakukan perilaku dan tindakan yang kompleks dan tersusun rapi secara tepat sesuai dengan situasi dan keadaan tertentu untuk mencapai hasil yang diharapkan
- 6) Tanggung jawab merupakan kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu

- 7) Kewajiban merupakan sesuatu tindakan atau perbuatan yang harus dilakukan oleh seseorang
- 8) Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dalam organisasi atau perusahaan dimana seluruh unsur dalam organisasi atau perusahaan tersebut berusaha semaksimal mungkin untuk dapat mewujudkannya

Berdasarkan penjelasan di atas, Penulis mengacu pendapat Hasibuan (2016) bahwa indikator motivasi kerja terdiri dari fisiologis dan kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Apabila keseluruhan indikator motivasi kerja tersebut dapat tercapai maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

3. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dimana banyak asumsi bermunculan ketika atasan dan bawahan sedang berkomunikasi. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan masing-masing senantiasa harapan tersebut mengandung perbedaan, sehingga perbedaan tersebut akan berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan, merupakan suatu hal

yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2005).

Luthans (2006) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang ketika melakukan pekerjaan. Kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

Pendapat yang sama disampaikan oleh Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin meningkat kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang secara tepat waktu atau tidak melampaui batas waktu yang telah ditentukan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (kemampuan potensi atau *IQ* dan kemampuan *reality* atau *knowledge* dan *skill*) serta faktor motivasi (terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja

untuk menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai *et. al.* (2015) antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan dengan kompetensi individu yang terdapat dalam diri seseorang
- 2) Kemampuan dan keterampilan kerja setiap individu berbeda yang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerja
- 3) Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya, dan nilai-nilai agama yang dianutnya
- 4) Faktor dukungan organisasi, dimana organisasi atau perusahaan turut memiliki pengaruh dalam kinerja pegawai dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Dukungan organisasi meliputi penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan pekerjaan, dan kondisi lingkungan tempat bekerja
- 5) Faktor dukungan manajemen, dalam hal ini organisasi atau perusahaan diharapkan dapat memberikan dukungan maksimal kepada seluruh karyawan untuk menciptakan hubungan industrial yang baik, aman, dan harmonis antar karyawan. Selain itu, manajemen hendaknya secara konsisten memperhatikan kompetensi yang dimiliki karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan motivasi agar karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di atas harus dapat dipahami dan diperhatikan oleh seluruh karyawan karena akan berdampak kepada pencapaian tujuan dan target organisasi atau perusahaan. Manajemen harus dapat memahami dan mengerti akan kemampuan dari setiap karyawan agar tidak mengalami kesalahan dalam pengambilan keputusan penempatan karyawan dalam bidang kerjanya dan manajemen harus selalu memberikan serta memperbaharui semangat serta motivasi karyawan agar tujuan organisasi atau perusahaan tercapai.

c. Pengertian Penilaian Kinerja

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan harus dilakukan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai karyawan. Apakah kinerja yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian kinerja memiliki fungsi bagi seluruh karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan untuk membuat kebijakan organisasi atau perusahaan selanjutnya.

Pengertian penilaian kinerja menurut Hasibuan (2016), yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Pada penelitian ini, definisi penilaian kinerja mengacu kepada teori yang dikemukakan oleh Hasibuan dimana penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi melakukan evaluasi dan menilai kinerja karyawan,

sehingga keputusan yang didapat dari manajemen dapat memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki manfaat bagi perusahaan maupun karyawannya. Tujuan penilaian kinerja menurut Hasibuan (2016) adalah:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penctapan besarnya balas jasa serta sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan yang berjalan dalam organisasi atau perusahaan
- 2) Sebagai alat untuk mengukur prestasi kerja dan mengetahui kekurangan atau kelemahan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen untuk membuat program pelatihan tambahan bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan yang berjalan dan indikator untuk menentukan kebutuhan program pelatihan di masa mendatang
- 4) Sebagai alat ukur meningkatkan motivasi kerja karyawan dan alat bagi manajemen untuk melakukan observasi perilaku karyawan agar dapat mengetahui minat dan kebutuhannya
- 5) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*) serta pengembangan karyawan

Jadi, dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki setiap karyawan. Karyawan yang kinerja baik akan dimungkinkan untuk diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan yang kinerjanya rendah atau kurang baik dapat diperbaiki dengan memindahkan jabatan yang sesuai dengan kecakapannya dan atau diberikan program pelatihan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan selain bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi atau demosi) atau horizontal, pemberhentian, dan perbaikan mutu karyawan dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan dan perusahaan. Penilaian kinerja karyawan harus memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program kepegawaian, sehingga diperoleh kepuasan dan harmonisasi dalam perusahaan.

e. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2016) terdiri dari:

1) Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode paling sederhana penilaian kinerja yang diterapkan secara sistematis maupun tidak sistematis dalam melakukan penilaian kinerja. Metode tradisional ini terdiri dari:

- a) *Rating scale*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan hasil pekerjaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan
- b) *Employee comparison*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara karyawan dengan karyawan lainnya
- c) *Check list*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara menggunakan kalimat atau kata yang menggambarkan kinerja dan karakter dari karyawan
- d) *Freeform essay*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membuat karangan mengenai karyawan yang akan dinilainya
- e) *Critical Incident*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan mencatat seluruh kejadian mengenai perilaku karyawan sehari-hari dan kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus

2) Metode Modern

Metode ini merupakan pengembangan dari metode tradisional atau disebut juga metode penilaian yang berorientasi masa depan, karena dalam metode ini memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan. Metode modern ini terdiri dari:

- a) *Assesment centre*, yaitu metode yang dilakukan dengan cara membentuk tim penilai khusus baik dari dalam maupun luar perusahaan agar hasil penilaian kinerja dapat diperoleh secara subjektif

- b) *Management by objective*, merupakan metode penilaian yang memusatkan perhatian kepada sasaran atau hasil guna kerangka kerja dalam pengambilan keputusan dan melibatkan seluruh karyawan dalam menetapkan sasaran
- c) *Human Asset Accounting*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dan menganggap individu karyawan sebagai modal jangka panjang bagi organisasi atau perusahaan

Menurut Handoko (2011) terdapat enam metode penilaian kinerja karyawan antara lain, sebagai berikut:

- 1) *Rating scale*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan hasil pekerjaan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan
- 2) *Checklist*, yaitu penilaian ini akan memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat dengan cara melakukan pemilihan kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan dengan cara pemberian bobot yang berbeda antar setiap item penilaian
- 3) Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), yaitu penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan catatan penilai dan akan memberikan umpan balik kepada karyawan serta akan mengurangi kesalahan pada kesan terakhir

- 4) Metode peninjauan lapangan (*field review method*), yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara melakukan pencatatan langsung pada formulir penilaian saat melakukan kunjungan langsung kepada karyawan
- 5) Tes dan observasi prestasi kerja, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara melakukan tes atau ujian pengetahuan dan keterampilan dimana metode ini dapat menggunakan evaluasi kelompok berupa ranking, grading, dan *point allocation method*
- 6) *Method ranking*, yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan karyawan dengan karyawan lainnya dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai dengan terjelek. Kelebihan metode ini adalah dalam hal kemudahan administrasi dan penjelasannya, sedangkan kelemahannya adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan terakhir, dan *halo effect*

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat kemiripan metode penilaian kinerja dimana keseluruhan metode penilaian kinerja tersebut memiliki persamaan, yaitu penilaian kinerja merupakan metode atau cara dalam melakukan penilaian kinerja kepada setiap karyawan yang digunakan sebagai dasar manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan, baik untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian atau sebagai dasar manajemen dalam melakukan pengembangan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

f. Indikator Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat berlangsung dengan baik apabila indikator-indikator yang digunakan tepat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja. Indikator kinerja menurut Hasibuan (2016) terdiri dari:

1) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya di dalam menjaga reputasi serta membela tempat karyawan bekerja dari tekanan yang mengusik

2) Kejujuran

Kejujuran di dalam melaksanakan tugas-tugas dalam memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain

3) Kedisiplinan

Karyawan dituntut untuk bersikap disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan

4) Kreativitas

Penilai melakukan penilaian terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna

5) Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lainnya, baik secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan

6) Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin akan memiliki pengaruh yang kuat dari sisi kepribadian dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif

7) Kepribadian

Kepribadian yang menarik dan mudah berteman serta bersosialisasi dengan siapapun, baik itu dengan atasan, bawahan, maupun rekan kerja

8) Prakarsa

Kemampuan berpikir yang original dan berdasarkan inisiatif sehari-hari untuk menganalisa dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi

9) Kecakapan

Pengetahuan karyawan dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam situasi manajemen

10) Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksananya, bekerja dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku serta hasil kerja bawahannya

Sedangkan menurut Kasmir (2016), indikator kinerja dikelompokkan menjadi enam kategori antara lain:

1) Kualitas (mutu)

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila dapat menghasilkan kualitas produk yang sempurna, namun sebaliknya kinerja karyawan dikatakan kurang baik apabila menghasilkan kualitas produk yang rendah.

2) Kuantitas (jumlah)

Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan dengan cara melihat banyaknya atau jumlah barang yang dapat dihasilkan oleh karyawan. Kuantitas (jumlah) disini dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) Waktu (jangka waktu)

Dalam penentuan tujuan atau target pekerjaan biasanya organisasi atau perusahaan memberikan batasan waktu kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja seorang karyawan dikatakan kurang baik apabila tidak memenuhi ketentuan waktu yang telah ditetapkan.

4) Penekanan biaya

Organisasi atau perusahaan telah memiliki anggaran untuk melakukan pengeluaran biaya sebelum aktivitas pekerjaan dilakukan. Apabila pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan

maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh manajemen akan memengaruhi kinerja seseorang. Hasil pekerjaan dapat kurang optimal atau tidak memberikan hasil yang tidak baik apabila tidak adanya pengawasan dari perusahaan.

6) Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan hubungan atau kerja sama antar karyawan yang satu dengan karyawan lainnya dimana dalam hubungan ini dilakukan pengukuran apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai dan kerja sama antar karyawan.

Selain itu, kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan empat indikator menurut Robbins dan Timothy (2015), yaitu:

1) Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas kelompok adalah apabila tujuan dari kelompok tersebut dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan dimana apabila pengorbanannya terlalu besar maka dianggap tidak efisien.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang dan dibebankan kepada orang tersebut, sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang terpisahkan akibat dari kepemilikan wewenang.

3) Disiplin

Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan dalam menghormati peraturan atau kebijakan di perusahaan dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan pikiran dan kreativitas dalam bentuk ide atau pemikiran dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Inisiatif merupakan daya dorong kemajuan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Bernardin dan Russel (1993) menyebutkan terdapat enam indikator kinerja karyawan, yaitu: 1) *Quality*, yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada acara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan; 2) *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan dan diwujudkan dalam bentuk nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan; 3) *Timeliness*, yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas atau kegiatan lainnya; 4) *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang

tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit; 5) *Need for supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau arahan dari atasannya; dan 6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan dimana karyawan merasa percaya diri, memiliki keinginan untuk menjadi pribadi yang lebih baik dari sebelumnya, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Dari indikator kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan harus melakukan pekerjaan secara tepat waktu dan saling bekerja sama dengan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Apabila kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan cukup baik, maka tujuan dari organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Kasmir yaitu terdiri dari kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antar karyawan.

4. *Perceived Organizational Support (POS)*

a. Definisi POS

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dukungan organisasi didefinisikan sebagai keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi juga menambabkan bahwa POS mengandung hubungan timbal balik apabila organisasi mendukung karyawan, maka karyawan juga ikut mendukung organisasinya. POS yang meningkat dapat

membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Perasaan emosional atau dan perasaan cinta karyawan akan meningkat apabila POS yang diberikan perusahaan berdampak positif terhadap karyawan dalam organisasi atau perusahaan (Aube dan Morin, 2007). Salah satu cara untuk meminimalisir timbulnya POS yang rendah adalah dengan cara meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar organisasi atau perusahaan dapat memberikan dukungan sepenuhnya kepada karyawan.

Dukungan organisasi atau perusahaan yang tinggi kepada karyawan akan cenderung menghasilkan perasaan bertanggung jawab bagi organisasi dan memperkuat ikatan antara atasan dan bawahan serta meningkatkan perasaan untuk memberikan kontribusi lebih terhadap kemajuan perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa POS adalah sejauh mana dukungan organisasi yang dirasakan karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang akan mempengaruhi dukungan karyawan terhadap organisasinya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi POS

Rhoades dan Eisenberger (2002) POS dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek dari perlakuan organisasi terhadap karyawan, yang pada

akhirnya mempengaruhi interpretasi karyawan mengenai motif-motif organisasional yang menjadi dasar perlakuan itu. Sehingga menunjukkan dukungan yang dilakukan karyawan dalam perusahaan bergantung dari situasi atau kondisi dalam pekerjaan. Sigit (2003) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi POS antara lain:

- a) *Halo Effect* adalah memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah dibuat. *Halo effect* juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.
- b) *Attribution* adalah proses kognitif dimana seseorang melakukan penarikan kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Atribusi terbagi menjadi dua macam yaitu atribusi disposisional (atribusi yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan), dan atribusi situasional (atribusi yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain).
- c) *Stereotyping* adalah memberi sifat kepada seseorang atas dasar sifat yang terdapat pada seseorang atau kelompok sebagaimana pernah didengar atau diketahui dari sumber lain. *Stereotyping* menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.
- d) *Projection* adalah suatu mekanisme meramal mengenai apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsi dan sekaligus orang yang

mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang dipersepsi.

c. Indikator POS

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa tiga indikator POS adalah sebagai berikut:

1) *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada POS dimana hal ini menunjukkan perusahaan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan yang didapatkan oleh karyawan. Menurut Tjahjono (2015) terdapat enam kriteria utama yang harus ada dalam *fairness* (keadilan) agar karyawan merasa telah diperlakukan secara adil sebagai berikut:

- a) *Consistency*, diterapkan kepada setiap orang secara konsisten dari waktu ke waktu dimana setiap orang memiliki hak dan diperlakukan secara adil dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.
- b) *Bias suppression* atau minimalisasi bias (bebas dari kepentingan pribadi), baik kepentingan individu maupun pemibakan kepada salah satu belah pihak harus dapat dihindari.

- e) *Accuracy*, berdasarkan pada informasi yang akurat berdasarkan fakta dan opini orang yang tepat.
 - d) *Correctability*, memungkinkan perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu dan potensial mengakibatkan kerugian.
 - e) *Representativeness*, mewakili nilai-nilai dan pandangan pihak-pihak yang dipengaruhi oleh kebijakan atau prosedur. Prosedur dikatakan adil jika sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan untuk berkontribusi dalam membuat kebijakan atau prosedur.
 - f) *Ethically*, harus sesuai dengan standar etika dan moral.
- 2) *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Dalam indikator ini menjelaskan bagaimana cara pandang karyawan terhadap kontribusi organisasi atau perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Bacharach & Bamberger (2007) dukungan supervisor mencerminkan sejauh mana atasan dipandang memiliki kepedulian dan dapat memberikan dukungan emosional serta instrumental pada saat dibutuhkan. Goodwin, *et. al.* (2008) berpendapat terdapat tiga karakteristik hubungan supervisor dengan karyawan sebagai berikut:

- a) Komunikasi dua arah

Terdapat umpan balik yang terjadi dua arah, baik itu atasan terhadap bawahan maupun sebaliknya dari bawahan terhadap atasan.

b) *Mutual Reward Theory* (MRT)

Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan ditingkatkan ketika pertukaran penghargaan yang baik terjadi diantara mereka. Tanpa pertukaran penghargaan yang cukup baik, maka hubungan jangka panjang yang sehat sulit dicapai.

c) Kehadiran Emosi

Perasaan emosional yang ekstrim baik dari karyawan atau *supervisor* terkadang dapat masuk dan sulit untuk ditangani. Namun *supervisor* yang harus menjaga garis pengendaliannya, mengelola untuk mengontrol emosi sendiri dan merespon tepat ketika emosi karyawan berjalan tinggi.

3) *Organizational Rewards and Job Conditions* (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan)

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *Organizational Rewards* merupakan segala bentuk penghargaan yang diterima dari organisasi sebagai hasil dari suatu pekerjaan. Tujuan pemberian penghargaan atau kompensasi antara lain memperoleh personalia yang berkualitas (meminimalisir perputaran karyawan atau *turnover* karyawan, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya-biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan legal. Penghargaan organisasi disini dapat diartikan sebagai penghargaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Penghargaan organisasi ini meliputi penghargaan finansial (berupa pemberian gaji, upah, dan tunjangan), penghargaan

interpersonal (status dan pengakuan), dan penghargaan *personal growth* (pengembangan diri misal memberikan pelatihan kepada karyawan yang berkinerja baik).

Menurut Mangkunegara (2017) kondisi kerja dapat diartikan sebagai kondisi atau keadaan dalam lingkungan atau tempat karyawan melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi semangat karyawan dalam melakukan pekerjaannya dimana kondisi kerja dibagi menjadi tiga macam, yaitu kondisi fisik kerja (penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, musik, kelembaban dan ruang gerak yang diperlukan), kondisi psikologis kerja (stres kerja, bosan kerja dan letih kerja), dan kondisi temporer kerja (peraturan lama kerja, waktu istirahat kerja dan *shift* kerja).

B. Hubungan Antar Variabel

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang penting dalam organisasi atau perusahaan, karena organisasi tidak akan berjalan apabila tidak memiliki SDM yang berkualitas. Selain itu, jika dibandingkan dengan faktor produksi lainnya, SDM merupakan faktor produksi yang unik karena merupakan pribadi yang mempunyai sifat, kebutuhan, keinginan, kecakapan, dan juga pengalaman yang berbeda satu sama lain.

Manajemen memiliki tanggung jawab untuk mengelola SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan harus dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan sebaik mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu kebijakan manajer SDM adalah melaksanakan pelatihan dan memberikan motivasi

kepada karyawannya. Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap atau perilaku serta pengetahuan dan keterampilan karyawan di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi adalah suatu kegiatan untuk memberikan semangat kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja yang maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Marwansyah dan Mukaram (2012), bahwa pelatihan merupakan upaya organisasi yang terencana untuk membentuk karyawan mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan, kualitas dan kuantitas produksi karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* yang dimiliki karyawan dituntut semakin membaik setelah mengikuti pelatihan. Sementara itu, Sulistyani dan Rosidah (2003) menyatakan pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, dan meningkatkan keahlian karyawan untuk kemudian dapat meningkatkan kinerja. Nasution (2000) menyatakan bahwa pelatihan dapat mengubah kebiasaan atau tingkah laku karyawan dalam melakukan pekerjaan guna mendapatkan kinerja yang tinggi.

Dengan demikian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, artinya jika pelatihan dapat diterapkan dengan baik dan tepat serta pemberian motivasi dilakukan secara adil untuk seluruh karyawan maka akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Pelatihan harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan herkesinambungan serta terencana dengan baik agar kinerja yang diharapkan dapat tercapai. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pelatihan, misalnya evaluasi dalam melayani konsumen (nasabah), keterampilan dalam melaksanakan tugas, dan sebagainya. Evaluasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan dan apabila terdapat kekurangan-kekurangan dari pelatihan dapat dilakukan perbaikan, sehingga pelatihan yang akan datang lebih baik dari sebelumnya baik dari pelaksanaan maupun hasil dari pelatihan yang dilakukan. Adapun hubungan antar variabel dalam penelitian ini mengacu kepada penelitian-penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yajid Nafiuddin (2014) dengan judul **Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Yogyakarta**

Tujuan penelitian relevan tersebut adalah menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan motivasi kerja sebagai variabel *independent* dan kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*. Perbedaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel *independent* kepemimpinan transformasional sedangkan penelitian ini

menggunakan pelatihan sebagai variabel *independent* lainnya dan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai variabel moderator.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Heru Setiyono (2012) dengan judul **Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Tujuan penelitian relevan tersebut adalah menguji secara empiris pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan motivasi kerja sebagai variabel *independent* dan kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*. Perbedaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel *independent* kompensasi sedangkan penelitian ini menggunakan pelatihan sebagai variabel *independent* lainnya dan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai variabel moderator.

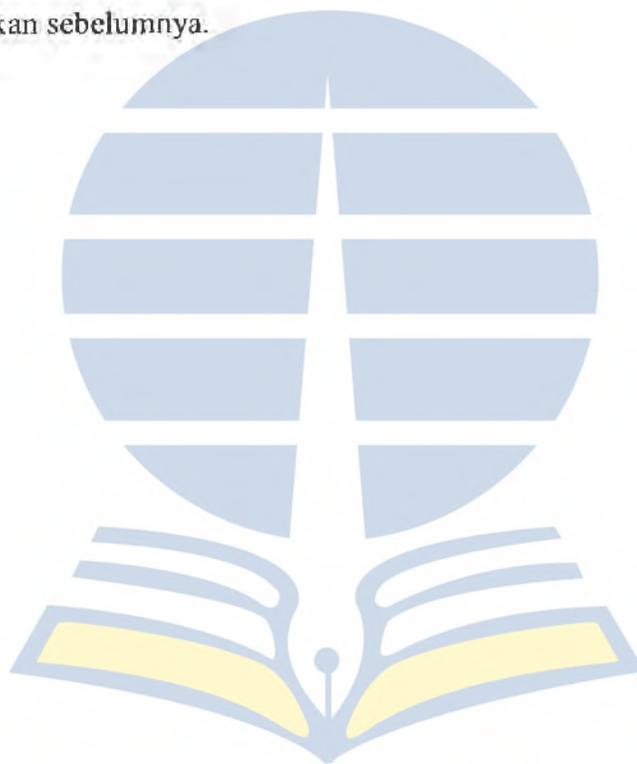
3. Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Sutyasa Edy Kumara dan I Wayan Mudiarta Utama dengan judul **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya Cottage Kuta – Bali**

Tujuan penelitian relevan tersebut adalah menguji secara empiris pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan pelatihan sebagai variabel *independent* dan kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*. Perbedaan penelitian relevan dengan penelitian ini

adalah penelitian ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel *independent* lainnya dan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai variabel moderator.

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan beberapa penelitian dengan topik serupa yang pernah dilakukan sebelumnya.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Data Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Lestari (2016)	Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Kampoeng Djowo Sekatul, Kendal, Jawa Tengah. Data dalam penelitian ini didapat dengan cara memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan Kampoeng Djowo Sekatul sebanyak 75 orang.</p> <p>Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	Fitrinsyah (2012)	Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di bank BRI.</p> <p>Hasil dari penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di bank BRI.</p>

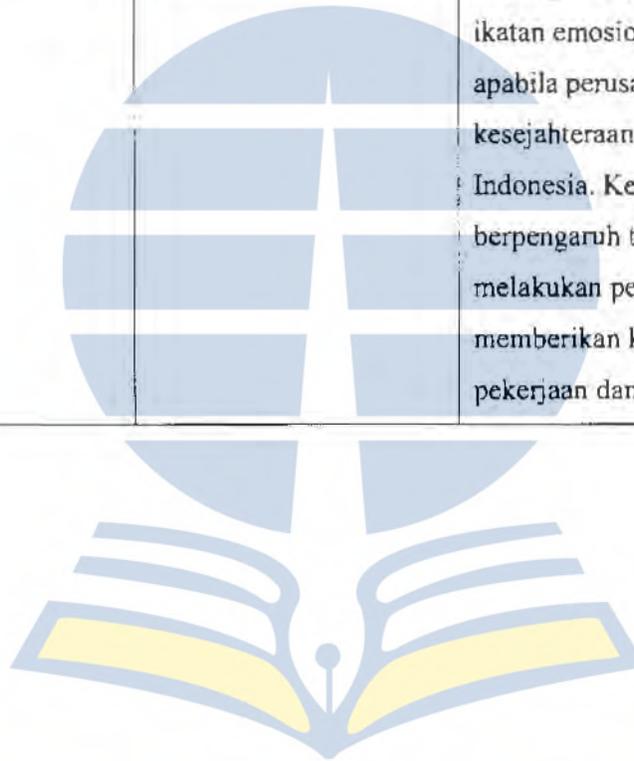
No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Data Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Aruan (2013)	Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sucofindo (Persero) Surabaya.</p> <p>Hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara variabel pelatihan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap variabel dependen kinerja (Y) yaitu sebesar 61,7% sedangkan sisanya 38,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.</p>
4.	Kumar dan Siddika (2017)	Pelatihan dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Agrani Bank Limited (ABL) Bangladesh. Data dalam penelitian ini didapat dengan cara memberikan kuesioner kepada 50 karyawan. Sampel penelitian yang digunakan adalah <i>stratified random sampling</i> berupa karyawan yang bekerja di bagian Kusthia dan Jhenaidah.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di ABL yaitu sebesar</p>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Data Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				85,9% dan sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian. Program pelatihan dan pengembangan karyawan ABL dapat meningkatkan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan karyawan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta perkembangan perusahaan. Akan tetapi penelitian ini hanya menggunakan sampel kecil yaitu sebanyak 50 karyawan dalam waktu yang tidak terlalu lama.
5.	Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, dan Khanam (2014)	Motivasi, Penghargaan, Pelatihan, dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, hubungan pemberian penghargaan dengan kinerja karyawan, dan hubungan pemberian penghargaan dengan motivasi karyawan. Data dalam penelitian ini didapat dengan cara memberikan kuesioner kepada 160 tenaga kerja dari sekolah negeri dan sekolah swasta.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan: 1) motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.353$ dan $p < 0.01$); 2) pemberian penghargaan memiliki</p>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Data Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>pengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.197$ dan $p < 0.01$); 3) pemberian penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi ($\beta = 0.330$ dan $p < 0.01$); dan 4) pelatihan tidak berpengaruh terhadap motivasi ($\beta = -0.003$ dan $p < 0.01$).</p>
6.	Agustina (2012)	Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organizational Support</i>), Motivasi, dan Kinerja	Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari fenomena menurunnya minat masyarakat dan masih rendahnya kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Palangkaraya, sehingga diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat meningkatkan citra atau <i>brand image</i> STIE Palangkaraya di mata masyarakat.</p> <p>Metode penelitian yang digunakan adalah model kausal atau sebab akibat antara persepsi dukungan organisasi dengan motivasi kerja terhadap kinerja dosen dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung (<i>direct effect</i>) yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dan motivasi kerja dosen STIE Palangka Raya, terdapat pengaruh langsung (<i>direct effect</i>) yang</p>

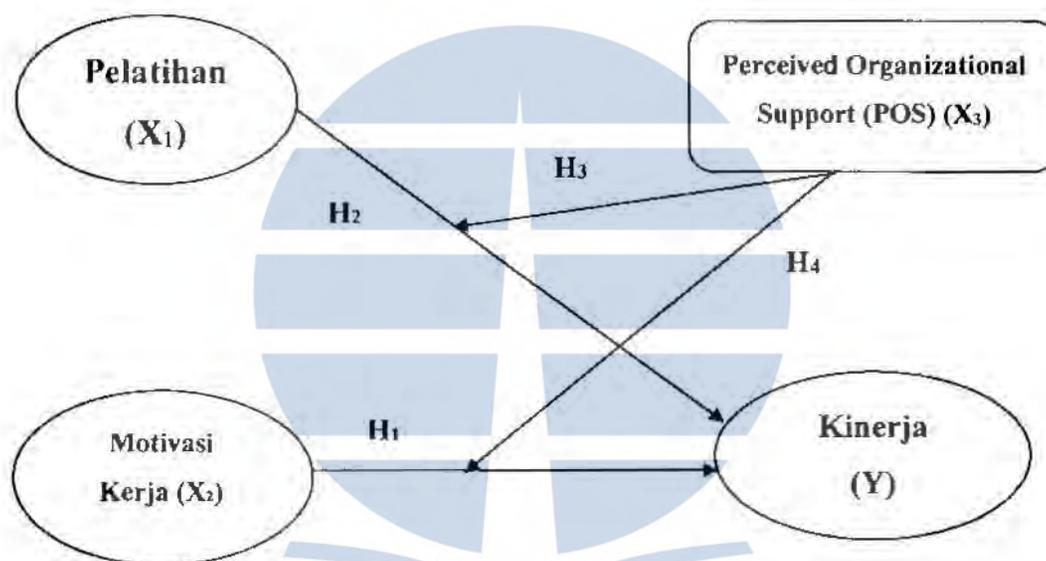
No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Data Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja dosen STIE Palangka Raya. Terdapat pengaruh tidak langsung (<i>indirect effect</i>) persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja lebih kecil dari pengaruh langsung.</p>
7,	Pradesa, Setiawan, Djumahir, dan Rahayu (2013)	<i>Perceived Organizational Support</i>) dan <i>Positive Work Behavior</i>	Model Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dengan perilaku pekerjaan yang positif (kepuasan kerja, komitmen, dan kewajiban yang dilakukan oleh karyawan) di PT. Pos Indonesia Malang. Data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 128 karyawan.</p> <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa POS berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja positif pegawai seperti melalui kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, dan kewajiban yang dilakukan karyawan. Komitmen karyawan merupakan hal yang paling utama dalam persepsi karyawan dalam memberikan</p>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Data Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>dukungan kepada perusahaan. Karyawan akan merasakan ikatan emosional yang lebih kuat kepada perusahaan apabila perusahaan memberikan perhatian dan kesejahteraan kepada karyawan yang bekerja di PT. POS Indonesia. Kepuasan kerja merupakan hal yang berpengaruh terhadap perilaku positif karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal dalam melakukan pekerjaan dan tujuan perusahaan akan tercapai.</p>



D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan yaitu untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai variabel moderasi, maka untuk mempermudah analisis dalam penelitian ini maka dibuat kerangka pemikiran penelitian seperti digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Dari kerangka penelitian di atas, dijelaskan bahwa pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai variabel moderasi mempengaruhi hubungan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.

E. Perumusan Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) dikemukakan bahwa hipotesis didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan dan dapat diuji sebagai dasar pembuatan keputusan atau pemecahan persoalan ataupun dasar penelitian lebih lanjut. Berdasarkan latar belakang permasalahan dan tujuan penelitian serta landasan teori yang telah dikemukakan di awal pembahasan, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H₁ : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₃ : *Perceived Organizational Support* (POS) memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan
- H₄ : *Perceived Organizational Support* (POS) memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

F. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut:

1. Pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel yang bersifat bebas (*independent*)

Menurut Sugiyono (2014) variabel *independent* atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel *independent* dalam penelitian ini terdiri dari pelatihan atau X₁ (proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dan indikator yang digunakan adalah instruktur,

peserta, materi, metode, tujuan pelatihan, dan sasaran) dan motivasi kerja atau X_2 (upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan dan indikator yang digunakan adalah fisiologis serta kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri).

2. Kinerja karyawan sebagai variabel yang bersifat terikat (*dependent*)

Menurut Sugiyono (2014) variabel *dependent* atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja dan sebagai dasar dalam menyusun program pelatihan. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, dan pengawasan.

3. *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel moderator

Menurut Sugiyono (2014) variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan mempertahankan) hubungan antar variabel *independent* dengan variabel *dependent*. *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan serta seberapa besar dukungan perusahaan

terhadap pekerjaan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan. Indikator yang digunakan adalah *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), dan *organizational rewards and job conditions* (penghargaan organisasi serta kondisi pekerjaan).



Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Tingkat Ukuran	Skala Pengukuran
Pelatihan (X_1)	Proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Gary Dessler (2016)	1. Instruktur	Kesesuaian Instruktur	Interval
		2. Peserta	Kesesuaian kualifikasi peserta	
		3. Materi	Kesesuaian materi yang diberikan	
		4. Metode	Kesesuaian metode pelatihan	
		5. Tujuan Pelatihan	Tujuan yang ditentukan, untuk penyusunan rencana aksi (<i>action play</i>) dan penetapan sasaran	
		6. Sasaran	Sasaran pelatihan ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (<i>measurable</i>)	
Motivasi (X_2)	Upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu demi mencapai suatu tujuan. Sardiman (2014)	1. Fisiologis dan Kebutuhan Fisik	Kesesuaian pemberian	Interval
		2. Kebutuhan Keamanan	Kesesuaian pemberian fasilitas keamanan dan keselamatan kerja karyawan	
		3. Kebutuhan Sosial	Kesesuaian melakukan interaksi dengan orang lain	
		4. Kebutuhan Penghargaan diri	Kesesuaian dengan pemberian penghargaan berdasarkan kemampuan	

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Tingkat Ukuran	Skala Pengukuran
		5. Kebutuhan Aktualisasi diri	Kesesuaian karyawan akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya	
Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Rivai (2005)	1. Kualitas	Kesesuaian pengukuran kinerja	Interval
		2. Kuantitas	Mengukur kinerja dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah)	
		3. Waktu	Batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya	
		4. Penekanan biaya	Kesesuaian biaya yang dikeluarkan	
		5. Pengawasan	Setiap pekerjaan tanpa dilakukan pengawasan akan mempengaruhi kinerja seseorang	
		6. Hubungan antar Karyawan	Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau hubungan antar karyawan dan pemimpin. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan	
	Persepsi umum karyawan mengenai	1. <i>Fairness</i> (Keadilan)	a. Konsistensi b. Minimalisasi bias	Interval

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Tingkat Ukuran	Skala Pengukuran
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi karyawan serta seberapa besar dukungan perusahaan terhadap pekerjaan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan. Rhoades dan Eisenberger (2002)		c. Akurasi (ketepatan) d. Koreksi e. Etis	
		2. <i>Supervisor Support (Dukungan Atasan)</i>	a. Komunikasi <i>supervisor</i> terhadap karyawan dan karyawan terhadap <i>supervisor</i> b. <i>Mutual Reward Theory (MRT)</i> c. Kehadiran emosi	
		3. <i>Organizational Rewards and Job Conditions (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan)</i>	a. Penghargaan finansial berupa pemberian gaji, upah, dan tunjangan b. Penghargaan Interpersonal c. Penghargaan <i>Personal Growth</i> d. Kondisi fisik kerja e. Kondisi psikologis kerja f. Kondisi temporer kerja	

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah karyawan bagian *teller* dan *customer service* bank BJB yang mengikuti pelatihan *service excellence* dan *selling skills* pada rentang tahun 2017 - 2018 Cabang Cibinong dan Cahang Bogor serta jaringan kantor di bawahnya.

Desain penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode survei. Menurut Sugiyono (2014) penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memecahkan masalah yang diselidiki serta menggambarkan secara cermat obyek penelitian berdasarkan kenyataan yang ada, fakta-fakta, dan karakteristik dari obyek penelitian.

Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Malhotra (2012) mendefinisikan penelitian survei sebagai kuesioner yang terstruktur yang diberikan ke responden untuk mendapatkan informasi yang spesifik.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi mengacu pada keseluruhan orang, kejadian, atau hal minat yang ingin Peneliti investigasi. Populasi merupakan

wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014).

Menurut Sugiyono (2014) sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi. Pengambilan sampel dilakukan terhadap populasi yang sangat besar, sehingga diharapkan sampel yang diambil memberikan kesimpulan mengenai populasi penelitian tersebut.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *judgement sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu dengan melibatkan pemilihan subjek yang berada di tempat paling menguntungkan atau dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang diperlukan (Sekaran dan Bougie, 2013). Adapun kriteria dalam pemilihan sampel penelitian ini adalah responden bekerja di bank BJB Cabang Cibinong dan Cabang Bogor sebagai *teller* dan *customer service* yang mengikuti pelatihan *service excellence* dan *selling skills* tahun 2017 - 2018.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di bank BJB. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bank BJB bagian *teller* dan *customer service* yang mengikuti pelatihan *service excellence* dan *selling skills* dan bekerja di bank BJB Cabang Cibinong dan bank BJB Cabang Bogor beserta jaringan kantor di bawahnya pada tahun 2017 - 2018.

Jumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian *teller* dan *customer service* sebanyak 117 orang yang mengikuti

pelatihan *service excellence* dan *selling skills* tahun 2017 - 2018. Berikut ini adalah jumlah dan lokasi karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Daftar Jaringan Kantor Sampel

No.	Nama Jaringan Kantor	Alamat Kantor	Jumlah Karyawan*
1	Kantor Cabang Cibinong	Jl. Tegar Beriman Cibinong Kabupaten Bogor	10
2	KCP Bojong Gede	Komp Ruko Bojong Mas No 8 Jl Raya Bojong Gede	2
3	KCP Ciawi	Jl. Raya Puncak Gadog 23 Kabupaten Bogor	2
4	KCP Cileungsi	Jl. Raya Cileungsi Jonggol KM 1 Kabupaten Bogor	2
5	KCP Citeureup	Jl. Mayor Oking Jayaatmaja Citeureup	2
6	KCP IPB Dramaga	Jl. Raya Babakan 38 Kabupaten Bogor	2
7	KCP Jonggol	Ruko Citra Indah Jl. Raya Jonggol KM 23.2 Kecamatan Jonggol Kabupaten Bogor	2
8	KCP Leuwiliang	KP Wanasari Timur RT 001/012 Cibeber	2
9	KCP Parung	Pertokoan Ceria Jaya Jl. Raya Parung	2
10	KK Cariu	Jl. Tegalaracak Kecamatan Cariu Kabupaten Bogor	2
11	KK Babakan Madang	Jl. Raya Babakan Madang Sentul City	2
12	KK Bappenda Kab Bogor	Gedung Dispenda Pemerintah Kabupaten Bogor Jl. Raya Tegar Beriman Cibinong Kabupaten Bogor	4
13	KK Ciomas	Jl. Raya Ciomas No 101	2
14	KK RSUD Cileungsi	Jl. Raya Cileungsi - Jonggol KM 10 Cileungsi	2
15	KK RSUD Ciawi	Jl. Raya Puncak No 479 Ds Bendungan Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor	2
16	KK Pasar Cibinong	Jl. Raden Lukman No. 8 Cibinong	2

No.	Nama Jaringan Kantor	Alamat Kantor	Jumlah Karyawan*
17	KK Pasar Cisarua	Jl. Raya Puncak RT 004 RW 003 Cisarua	2
18	KK Cigombong	Ruko Plasa Lido Jl. Mayjen HE Sukma KM 21 Kecamatan Cigombong	2
19	KK Pasar Ciawi	Komp Yayasan Pusat Studi Pengembangan Islam Amaliyah Indonesia Jl. Tol Ciawi No 1 Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor	2
20	KK Pasar Cileungsi	Jl. Raya Narogong KM 23 No 38 Blok C No 6 Kecamatan Cileungsi Kabupaten Bogor	2
21	KK RSUD Cibinong	Jl. KSR Dadi Kusmayadi No 27 Cibinong	2
22	KK RSUD Leuwiliang	Jl. Raya Cibeber Leuwiliang Kabupaten Bogor	2
23	KK Gunung Putri	Jl. Raya Gunung Putri RT 001 RW 013 Ds Tlajung Udik Kecamatan Gunung Putri Kabupaten Bogor	2
24	KK Sukaraja	Jl. Raya Bogor Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor	2
25	Payment Point Samsat ITC Cibinong	Jl. Mayor Oking 11 Cibinong Kabupaten Bogor	1
26	Payment Point Samsat Wilayah Kab Bogor	Komp Perkantoran Pemda Kabupaten Bogor	2
27	Payment Point Samsat Leuwiliang	Jl. Raya Leuwiliang KM 20 No 14 Desa Cibungbulang, Leuwiliang, Kabupaten Bogor	1
28	Payment Point Samsat Pasar Cileungsi	Jl. Raya Narogong KM 23 Kecamatan Cileungsi Kabupaten Bogor	1
29	Kantor Cabang Bogor	Jl. Kapt Muslihat 11-13 Kota Bogor	12
30	KCP Pajajaran	Jl. Raya Pajajaran No 20R Kota Bogor	2
31	KCP Sudirman	Jl. Jend Sudirman 58C Kota Bogor	2
32	KCP Surya Kencana	Jl. Surya Kencana No 321 Kota Bogor	2
33	KCP Tajur	Jl. Raya Tajur No 126 Kota Bogor	2
34	KCP Tanah Sareal	Komp Ruko 24 No 8 Jl. Sholeh Iskandar	2

No.	Nama Jaringan Kantor	Alamat Kantor	Jumlah Karyawan*
35	KK Empang	Jl. Pahlawan Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor	2
36	KK Bogor Nirwana Residence (BNR)	Ruko Orchard Walk Blok D -18 Kota Bogor	2
37	KK Pusat Grosir Bogor	PGB Jl. Merdeka - Perintis Kemerdekaan LA 2 MA 05 - 07 Kota Bogor	2
38	KK Botani Square	LG#3B Botani Square Jl. Raya Pajajaran	2
39	KK Bapenda Kota Bogor	Jl. Pemuda No 31 Kota Bogor	4
40	KK BPN	Jl. Ahmad Yani No 41 Kota Bogor	2
41	KK Bogor Barat (Sindangbarang)	Jl. Letjend Ibrahim Adjie No 199 Sindangbarang Kota Bogor	2
42	KK Bogor Utara	Jl. Ahmad Adnanwijaya No 68 Kelurahan Tegal Gundil Kota Bogor	2
43	KK Jl Raya Pemda/ Kedunghalang	Jl. KS Tubun Kelurahan Cibuluh Kota Bogor	2
44	KK RSUD Kota Bogor	Jl. Dr Semera No 120 Kota Bogor	3
45	KK DPMP/SP Kota Bogor	Jl. Kapten Muslihat No 21 Kelurahan Pabaton Kota Bogor	3
46	Payment Point Samsat Bogor Trade Mall	Bogor Trade Mall Kota Bogor	1
47	Payment Point Dispenda Kota Bogor	Jl. Pemuda No 31 Kota Bogor	2
48	Payment Point Samsat Wilayah Kota Bogor	Jl. Ir. H. Juanda No 4 Kota Bogor	2
49	Payment Point BPJS Ketenagakerjaan Kota Bogor	Jl. Pemuda No 8 A Kelurahan Tanah Sareal Kota Bogor	1
JUMLAH KESELURUHAN			117

Sumber: bank BJB, diolah

C. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan merupakan penelitian yang digunakan untuk memperoleh data primer dengan cara melakukan penelitian secara langsung kepada objek penelitian, yaitu bank BJB. Pengumpulan datanya dapat dilakukan melalui:

a. Wawancara

Wawancara bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai sebuah isu yang diteliti dengan lebih detail. Teknik wawancara hanya sedikit digunakan dalam penelitian ini, karena teknik ini hanya digunakan untuk mencari data-data awal mengenai gambaran umum bank BJB, materi pelatihan *selling skills* dan *service excellence*, daftar nama dari peserta pelatihan, dan jumlah peserta pelatihan serta sebaran peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan.

b. Kuesioner

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan alat pengumpul data utama dalam penelitian yang digunakan untuk mengetahui perbedaan kinerja karyawan sebelum dan setelah mengikuti pelatihan.

2. Studi Kepustakaan

Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan literatur yang berhubungan dengan penelitian mengenai kinerja dan pelatihan karyawan, seperti: artikel-artikel, makalah, jurnal penelitian, dan referensi buku yang berkaitan erat dengan permasalahan pada penelitian ini.

D. Jenis dan Sumber Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam rangka penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer berupa penelitian langsung ke lokasi penelitian melalui observasi, kuesioner, dan wawancara mengenai variabel yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai sejarah singkat dan perkembangan bank BJB serta data mengenai pelatihan yang dilaksanakan.

E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang pilihan jawabannya telah tersedia, yang dipersempit atau diberi pola atau kerangka susunan terlebih dahulu. Hal ini berfungsi untuk memperjelas apa yang dicari dalam penelitian, sehingga akan mendorong subyek atau responden untuk memutuskan pilihan jawaban ke suatu arah. Kuesioner pernyataan tertutup ini relatif lebih mudah dan cepat untuk dianalisa. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian

merupakan orang yang paling mengetahui tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sekaran dan Bougie, 2013).

F. Metode Analisis Data

Data yang berhasil dikumpulkan dari hasil kuesioner akan diolah dengan menggunakan Ms. Excel dibantu dengan SPSS versi 22. Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu alat atau instrumen yang digunakan untuk memperoleh data didalam suatu penelitian. Kevalidan tersebut dapat diketahui dengan melihat koefisien korelasi (r) antara skor item dengan skor total. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini, Peneliti melakukan perhitungan dengan koefisien korelasi *Product-Moment Pearson* atau korelasi Pearson.

Menurut Sugiyono (2014) butir-butir instrumen dianggap valid apabila koefisien korelasi (r_{hitung}) > r_{kritis} (0,30) dengan penilaian:

- a. Nilai $r = +1$ atau mendekati 1, maka korelasi antara X dan Y dikatakan positif dan kuat sekali.
- b. Nilai $r = -1$ atau mendekati -1, maka korelasi antara X dan Y dikatakan kuat dan negatif.

- c. Nilai $r = 0$ atau mendekati 0, maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013) suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Metode yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor variabel dengan menggunakan uji statistik *Alpha Cronbach*. *Alpha Cronbach* merupakan salah satu koefisien reliabilitas yang paling sering digunakan. Skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki nilai *Alpha Cronbach* 0,60. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum s}{st} \right]$$

Keterangan:

- r_{11} : Nilai reliabilitas
 st : Varians total
 s : Varians skor tiap item pernyataan
 k : Jumlah item pembayaran

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisa regresi linear berganda (*multiple linear regression*) dan uji interaksi atau *moderated regression analysis* perlu dilakukan uji asumsi klasik dimana uji asumsi klasik ini dilakukan untuk

menguji layak tidaknya model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dengan melihat kecenderungan penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residual. Apabila data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya apabila data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Dalam penelitian ini apabila $symp.sig > 0.05$ maka nilai residual terstandarisasi dan dapat dikatakan menyebar normal.

b. Uji Multikolinieritas

Bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi diatas 0,09 mengindikasikan terjadinya multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen dan tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2013). Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat angka *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Dengan pengambilan

keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ atau *VIF* < 10 , dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel *independent* dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui dan melakukan pengujian apakah terdapat ketidaksamaan variasi dari residual satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam suatu model persamaan regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *glistier* yaitu dengan melakukan regresi nilai *absolute residual* terhadap variabel *independent*. Apabila *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) dan uji interaksi atau *moderated regression analysis*.

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menguji kedua hipotesis:

H₁: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Dalam menganalisis kedua hipotesis di atas, dapat dilakukan dengan melakukan beberapa langkah sebagai berikut:

- 1) Membuat garis regresi linier sederhana

$$Y = a + bX \quad (1)$$

Keterangan:

Y : Subjek dalam variabel *dependent* yang diprediksikan

a : Nilai Y ketika nilai X = 0 (konstanta)

b : Angka arah atau koefisien regresi

X : Nilai variabel *independent*

- 2) Mencari koefisien determinan (r^2) dengan rumus

Merupakan alat bantu untuk mengetahui sejauh mana keeratan hubungan antara variabel-variabel yang bersangkutan. Koefisien determinan (r^2) dapat dihitung dengan rumus:

$$r^2_{(xy)} = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

Keterangan:

$r^2_{(x_1y)}$: Koefisien determinasi antara X_1 dengan Y

$r^2_{(x_2y)}$: Koefisien determinasi antara X_2 dengan Y

a_1 : Koefisien pelatihan X_1

a_2 : Koefisien motivasi kerja X_2

$\sum X_1 Y$: Jumlah produk X_1 dengan Y

$\Sigma X_2 Y$: Jumlah produk X_2 dengan Y

ΣY^2 : Jumlah kuadrat kriterium Y

Koefisien determinan (r^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Pengukuran tingkat keeratan dari variabel dapat menggunakan pedoman interpretasi koefisien koefisien korelasi seperti yang tertuang pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Tingkat Keeratan Koefisien Korclasi

Nilai Mutlak Korelasi	Tingkat Keeratan
0,00 – 0,199	Sangat Tidak Erat
0,20 – 0,399	Tidak Erat
0,40 – 0,599	Cukup Erat
0,60 – 0,799	Erat
0,80 – 1,000	Sangat Erat

Sumber: Sugiyono (2014)

3) Mencari signifikansi dengan uji t (uji parsial)

Digunakan untuk mengetahui masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Antara pelatihan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan cara membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} , pada taraf signifikansi 5% (taraf kepercayaan 95%) dimana apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} berarti ada pengaruh signifikan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dan sebaliknya apabila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} berarti tidak ada pengaruh signifikan antara

variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Uji t (uji parsial) dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r : Koefisien korelasi yang telah ditentukan

n : Jumlah banyaknya sampel

t : t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t_{tabel}

b. Uji Interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Perceived Organizational Support* (POS) memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan

H₄: *Perceived Organizational Support* (POS) memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Moderated Regression Analysis (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua lebih variabel *independent*). Analisis moderasi digunakan untuk menaksir nilai variabel Y berdasarkan nilai variabel X₃ untuk setiap satuan perubahan variabel X₃ yang dikalikan dengan variabel X₃. Dalam penggunaan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan satu variabel prediktor (X) maka harus membandingkan tiga persamaan regresi untuk menentukan jenis variabel moderasi. Persamaan tersebut adalah (Ghozali, 2013):

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + e$$

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + \beta_2 Z_i + e$$

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + \beta_2 Z_i + \beta_3 X_i * Z_i + e$$

Keterangan:

Y : Variabel dependen

α : Konstanta

X : Variabel independen

e : Variabel pengaruh lain

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi dari masing-masing variabel independen dan moderator

Dari rumus di atas, akan dapat diketahui kriteria hipotesis 3 apabila $H_0 : \beta_3 = 0$ maka *Perceived Organizational Support (POS)* tidak memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan dan sebaliknya apabila $H_a : \beta_3 \neq 0$ maka *Perceived Organizational Support (POS)* memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kriteria hipotesis 4 apabila $H_0 : \beta_3 = 0$ maka *Perceived Organizational Support (POS)* tidak memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan sebaliknya apabila $H_a : \beta_3 \neq 0$ maka *Perceived Organizational Support (POS)* memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan dan Perkembangannya

Pendirian bank BJB dilatarbelakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 33 Tahun 1960 Tentang Penentuan Perusahaan di Indonesia Milik Belanda yang Dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang dinasionalisasi dan berkedudukan di Bandung adalah NV Denis (*De Erste Nederlansche Indische Shareholding*) dimana sebelumnya perusahaan tersebut bergerak di bidang bank hipotek. Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 33 Tahun 1960 Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan Akta Notaris Noezar No. 152 Tanggal 21 Maret 1961 dan dikukuhkan dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat No. 7/GKDH/BPD/61 Tanggal 20 Mei 1961 maka didirikanlah PD Bank Karya Pembangunan dengan modal dasar untuk pertama kali berasal dari kas daerah sebesar Rp 2.500.000,- (dua juta lima ratus ribu rupiah).

PD Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat kemudian diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat No. 1/DP-040/PD/1978 Tanggal 27 Juni 1978. Pada tahun 1992 aktivitas Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 25/84/KEP/DIR Tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda No. 11 Tahun 1995 mempunyai sebutan Bank Jabar.

Bentuk hukum Bank Jabar diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan Perda No. 22 Tahun 1998 dan Akta Pendirian No. 4 Tanggal 8 April 1999 berikut Akta Perubahan No. 8 Tanggal 15 April 1999 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI Tanggal 16 April 1999. Hal ini dilakukan agar dapat mengikuti perkembangan perekonomian dan perbankan pada saat itu.

Berdasarkan izin Bank Indonesia No. 2/18/DpG/DPIP Tanggal 12 April 2000 dan untuk memenuhi permintaan akan jasa layanan perbankan yang perbankan syariah, maka Bank Jabar menjadi Bank Pembangunan Daerah pertama di Indonesia yang memberikan layanan perbankan dengan sistem konvensional dan syariah (*dual banking system*) pada tanggal 15 April 2000. Berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat tanggal 3 Juli 2007 di Bogor, maka nama perseroan berubah menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten dengan sebutan (*call name*) Bank Jabar Banten.

Perseroan melakukan perubahan logo dan *call name* menjadi bank **BJB** berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten No. 26 Tanggal 21 April 2010 dan surat Bank Indonesia.

Pemisahan (*spin off*) unit usaha syariah menjadi anak perusahaan yang berdiri sendiri dengan nama "Bank Jabar Banten Syariah" mulai dilakukan pada tahun 2010. Bank BJB merupakan bank pembangunan daerah pertamanya yang mencatatkan saham perdananya (IPO) di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 8 Juli 2010 dengan harga penawaran sebesar Rp 600,- (enam ratus

rupiah) setiap lembar saham dimana dana yang diperoleh dari hasil penawaran umum tersebut digunakan untuk penguatan modal perusahaan dalam rangka mendukung ekspansi kredit atau pinjaman terutama sektor usaha mikro, perluasan jaringan, dan pengembangan teknologi informasi.

2. Visi dan Misi bank BJB

Visi

“Menjadi 10 Bank Terbesar dan Berkinerja Baik di Indonesia”

Misi

- Penggerak dan pendorong laju perekonomian daerah
- Melaksanakan penyimpanan uang daerah
- Salah satu sumber pendapatan asli daerah

3. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha

Kegiatan usaha yang dilakukan bank BJB meliputi berbagai produk simpanan, produk pinjaman, serta berbagai layanan perhankan sebagai berikut:

1) Produk Simpanan (Tabungan)

Produk simpanan (tabungan) yang dimiliki bank BJB antara lain Tandamata, Tandamata Berjangka, Tandamata Bisnis, Tandamata Gold, Tandamata Purnabakti, Tandamata Dollar, Tandamata MyFirst, Simpeda, dan TabunganKu.

2) Produk Simpanan (Deposito)

Produk simpanan (deposito) yang dimiliki bank BJB antara lain Deposito Berjangka, Deposito Suka-Suka, dan Deposito Valas.

3) Produk Simpanan (Giro)

Produk simpanan (giro) yang dimiliki bank BJB terdiri dari BJB Giro (rekening transaksi menggunakan cek dan bilyet giro) dan BJB Giro Valas (rekening transaksi dengan cek dan bilyet giro menggunakan beberapa pilihan mata uang asing seperti USD, SGD, CNY, EUR, JPY, dan AUD).

4) Produk Pinjaman (Kredit)

Produk pinjaman (kredit) yang dimiliki bank BJB antara lain Kredit Guna Bhakti, BJB KPR, Kredit Pra Purna Bhakti, Back To Back, BJB Kredit Mikro Utama, Kredit Usaha Rakyat, Kredit Investasi Umum, Kredit Modal Kerja, dan sebagainya.

5) Layanan Perbankan Lainnya

Layanan perbankan lainnya yang dimiliki bank BJB antara lain *Bancassurance*, reksadana, Dana Pensiun Lembaga Keuangan atau DPLK, BJB BiSA, *custody* bank BJB, *remittance* atau jasa layanan kiriman uang dalam valuta asing antar bank dalam suatu negara maupun dengan bank di negara lain atas permintaan dan untuk kepentingan nasabah, *cash management service*, layanan Western Union, *hospital guarantee*, dan layanan perbankan lainnya.

4. Jenis-jenis Pelatihan Karyawan Bagian *Teller* dan *Customer Service*

Dalam mendukung usaha bank yang sangat ketat dan berkembang saat ini, bank BJB dituntut untuk dapat melakukan pengembangan sumber daya manusia, yaitu dengan memberikan pelatihan secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan perbankan.

Pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan saat ini maupun di masa mendatang, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Jenis-jenis pelatihan bagi karyawan bank BJB terdiri dari pelatihan fokus bisnis, restrukturisasi SDM, pelatihan teknis, pelatihan manajerial, pendidikan, dan pengembangan individu. Akan tetapi, penelitian ini hanya akan meneliti pelatihan teknis karyawan bagian *teller* dan *customer service* seperti yang telah dibahas dalam pembatasan masalah di awal penulisan ini. Pada umumnya, pelatihan teknis ditujukan untuk karyawan yang baru diangkat menjadi karyawan bank BJB atau sebagai penyegaran bagi karyawan yang mendapatkan nilai kurang memuaskan dalam hal teknis pekerjaan. Pelatihan teknis bagi karyawan bagian *teller* dan *customer service* bank BJB adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi Bank Dasar

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan mengenai teknis prosedural dalam melaksanakan proses akuntansi transaksi-transaksi yang lebih beragam, menyusun laporan keuangan, dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan akuntansi bank.

2. *Selling Skills for Teller and Customer Service*

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan mengenai kemampuan menawarkan produk-produk bank BJB kepada nasabahnya.

3. Pelatihan *Service Excellence*

Pelatihan ini bertujuan untuk menyamakan persepsi mengenai standar pelayanan yang ada di bank BJB.

4. *Building Professional for Teller*

Pelatihan ini bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menjalankan aplikasi baru Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) serta produk perbankan terbaru.

5. *Customer Service Banking Program*

Pelatihan ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami *funding product* serta pengaplikasian *web autodebet system*.

6. Pelatihan *Product Development*

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai *features* serta kelebihan dan kekurangan produk-produk bank BJB, sehingga diharapkan karyawan bagian *teller* dan *customer service* memiliki kemampuan untuk menjelaskan produk-produk tersebut kepada nasabah.

B. Karakteristik Responden

Penyajian data mengenai karakteristik responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri responden dengan hasil kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

DESKRIPSI RESPONDEN		JUMLAH	%
Jenis Kelamin	Pria	25	21%
	Wanita	92	79%
Usia	20-30 tahun	93	80%
	31-35 tahun	24	20%
Pendidikan	D3/Sederajat	23	20%
	S1/Sederajat	94	80%
Masa Kerja	< 1 tahun	42	36%
	1 - 5 tahun	75	64%

Sumber: Data bank BJB, diolah

1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Responden wanita dalam penelitian ini jumlahnya lebih banyak dibandingkan responden pria. Kondisi ini terkait dengan bidang pekerjaan yang ditangani dimana karyawan wanita lebih dominan pada jenis-jenis pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan keakuratan serta keramahan dalam melayani nasabah. Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa karyawan yang berjenis kelamin pria sebanyak 25 orang dengan tingkat prosentase sebesar 21% dan karyawan berjenis kelamin wanita sebanyak 92 orang dengan tingkat prosentase sebesar 79%.

2. Deskripsi Usia Responden

Dari hasil kuesioner yang disebarkan didapatkan bahwa sebagian besar karyawan bagian *teller* dan *customer service* berusia 20 - 30 tahun sebanyak 93 orang dengan tingkat prosentase sebesar 80% dan karyawan yang berusia 31 - 35 tahun sebanyak 24 responden dengan tingkat prosentase sebesar 20%. Dalam

kuesioner ini tidak terdapat responden yang masuk ke dalam dua kelas lainnya yaitu berusia 36 - 40 tahun maupun di atas 40 tahun dikarenakan karyawan bagian *teller* dan *customer service* di bank BJB dibatasi sampai dengan karyawan yang berusia 36 tahun.

3. Deskripsi Pendidikan Responden

Berdasarkan pendidikan responden yang memiliki pendidikan D3/Sederajat dalam penelitian ini adalah sebanyak 23 orang dengan tingkat prosentase sebesar 20% dan karyawan yang memiliki pendidikan S1/Sederajat sebanyak 94 orang (80%). Dalam kuesioner ini tidak terdapat responden yang masuk ke dalam dua kelas lainnya yaitu jenjang pendidikan SMA/SMEA maupun S2/Sederajat dikarenakan persyaratan minimal untuk menjadi karyawan bagian *teller* dan *customer service* di bank BJB adalah memiliki pendidikan D3/Sederajat.

4. Deskripsi Masa Kerja Responden

Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden menyatakan telah bekerja di bank BJB sebagai karyawan bagian *teller* dan *customer service* kurang dari 1 tahun sebanyak 42 orang dengan prosentase sebesar 36% dan karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun sebanyak 75 orang dengan tingkat prosentase sebesar 64%. Dengan demikian ada kemungkinan karyawan bagian *teller* dan *customer service* di bank BJB merupakan karyawan yang berpengalaman mengingat sebagian besar karyawan memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun.

C. Deskripsi Tanggapan Responden

Responden dalam penelitian ini diminta untuk mengisi 31 pertanyaan yang terdiri atas enam item pertanyaan untuk variabel pelatihan, lima item pertanyaan untuk variabel motivasi, enam item pertanyaan untuk variabel kinerja, dan 14 item pertanyaan untuk variabel POS (*Perceived Organizational Support*). Setiap pertanyaan memiliki alternatif jawaban dengan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Berikut ini akan disajikan deskripsi tanggapan responden dari penyebaran kuesioner sebagai berikut:

1. Variabel Pelatihan

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Instruktur	14	69	31	3	0	117	3.80
Peserta	10	59	44	4	0	117	3.64
Materi	7	64	40	6	0	117	3.62
Metode	7	67	39	4	0	117	3.66
Tujuan Pelatihan	11	79	24	3	0	117	3.84
Sasaran	8	77	28	4	0	117	3.76
RATA - RATA VARIABEL PELATIHAN							3.72

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh jawaban kuesioner yang berasal dari 117 responden dengan distribusi frekuensi variabel pelatihan untuk keenam pertanyaan tidak menyatu pada satu jawaban dan sangat bervariasi. Pernyataan yang terkait dengan variabel pelatihan diperoleh skor rata-rata sebesar 3,72 dan menandakan variabel pelatihan berada pada tingkat yang cukup baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada bank BJB tergolong pada

tingkatan sedang yang menandakan terdapatnya indikator pada variabel pelatihan yang berada di bawah rata-rata indikator variabel pelatihan secara keseluruhan. Hal ini dapat dijadikan pertanda yang harus diperhatikan oleh manajemen, khususnya pada indikator materi pelatihan dimana menurut responden materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan.

Materi pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan kerja karyawan yang mengikuti pelatihan dan selalui diperbahari dengan kondisi atau situasi yang terjadi saat ini agar peserta pelatihan dapat memanfaatkan pelatihan yang dilakukan dengan baik dan bermanfaat untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

2. Variabel Motivasi

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Fisiologis dan Kebutuhan Fisik	18	74	24	1	0	117	3.93
Kebutuhan Keamanan	26	60	28	3	0	117	3.93
Kebutuhan Sosial	21	65	28	3	0	117	3.89
Kebutuhan Penghargaan Diri	27	64	25	1	0	117	4.00
Kebutuhan Aktualisasi Diri	20	79	15	3	0	117	3.99
RATA - RATA VARIABEL MOTIVASI KERJA							3.95

Berdasarkan Tabel 4.3 diperoleh jawaban kuesioner yang berasal dari 117 responden dengan distribusi frekuensi variabel motivasi untuk kelima pertanyaan tidak menyatu pada satu jawaban dan sangat bervariasi. Pernyataan yang terkait dengan variabel motivasi diperoleh skor rata-rata sebesar 3,95 dan

menandakan variabel motivasi berada pada tingkat yang cukup baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan bank BJB tergolong pada tingkatan sedang yang menandakan terdapatnya indikator pada variabel motivasi yang berada di bawah rata-rata indikator variabel motivasi secara keseluruhan. Nilai rata-rata terendah pada variabel motivasi terdapat pada indikator kebutuhan sosial dimana menurut responden pemberian motivasi akan kebutuhan sosial belum berjalan dengan baik saat ini.

Kebutuhan sosial yang belum berjalan dengan baik saat ini perlu dilakukan evaluasi kembali oleh manajemen apakah organisasi atau perusahaan yang memberikan beban dan tanggung jawab pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki karyawan dan atau bahkan karyawan itu sendiri yang turut andil tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kebutuhan sosialisasi dengan lingkungan masyarakat menjadi berkurang.

3. Variabel Kinerja

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Kualitas	12	71	33	1	0	117	3.80
Kuantitas	13	59	41	4	0	117	3.69
Waktu	9	62	42	4	0	117	3.65
Penekanan Biaya	10	64	39	4	0	117	3.68
Pengawasan	10	78	27	2	0	117	3.82
Hubungan Antar Karyawan	8	75	30	4	0	117	3.74
RATA - RATA VARIABEL KINERJA							3.73

Berdasarkan Tabel 4.4 diperoleh jawaban kuesioner yang berasal dari 117 responden dengan distribusi frekuensi variabel kinerja untuk keenam pertanyaan tidak menyatu pada satu jawaban dan sangat bervariasi. Pernyataan yang terkait dengan variabel kinerja diperoleh skor rata-rata sebesar 3,73 dan menandakan variabel kinerja berada pada tingkat yang cukup baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang dimiliki tergolong pada tingkatan sedang yang menandakan terdapatnya indikator pada variabel kinerja yang berada di bawah rata-rata indikator variabel kinerja secara keseluruhan. Nilai rata-rata terendah pada variabel kinerja terdapat pada indikator waktu dimana menurut responden penyelesaian suatu pekerjaan masih melewati batas waktu yang telah ditentukan dan belum berjalan dengan baik saat ini.

Penyelesaian pekerjaan dalam batas waktu tertentu belum berjalan dengan baik saat ini perlu dilakukan evaluasi kembali oleh manajemen apakah pemberian target waktu dari organisasi atau perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki karyawan dan/atau karyawan itu sendiri yang tidak dapat mengatur waktu dengan baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

4. Variabel POS (*Perceived Organizational Support*)

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh jawaban kuesioner yang berasal dari 117 responden dengan distribusi frekuensi variabel POS untuk keempat belas pertanyaan tidak menyatu pada satu jawaban dan sangat bervariasi. Pernyataan yang terkait dengan variabel POS diperoleh skor rata-rata sebesar 3,73 dan menandakan variabel POS berada pada tingkat yang cukup baik. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan merasakan dukungan organisasi atau perusahaan dalam kategori sedang yang menandakan terdapatnya indikator pada variabel POS yang berada di bawah rata-rata indikator variabel POS secara keseluruhan. Nilai rata-rata terendah pada variabel POS terdapat pada indikator akurasi (ketepatan) dan penghargaan finansial.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel POS
(Perceived Organizational Support)

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Konsistensi	12	71	33	1	0	117	3.80
Minimalisasi Bias	13	59	41	4	0	117	3.69
Akurasi (Ketepatan)	9	62	42	4	0	117	3.65
Koreksi	10	64	39	4	0	117	3.68
Etis	10	78	27	2	0	117	3.82
Komunikasi Supervisor dengan Karyawan	8	75	30	4	0	117	3.74
Mutual Reward Theory (MRT)	12	71	33	1	0	117	3.80
Kehadiran Emosi	13	59	41	4	0	117	3.69
Penghargaan Finansial	9	62	42	4	0	117	3.65
Penghargaan Interpersonal	10	64	39	4	0	117	3.68
Penghargaan <i>Personal Growth</i>	10	78	27	2	0	117	3.82
Kondisi Fisik Kerja	8	75	30	4	0	117	3.74
Kondisi Psikologis Kerja	12	71	33	1	0	117	3.80
Kondisi Temporer Kerja	10	64	39	4	0	117	3.68
RATA - RATA VARIABEL KINERJA							3.73

Indikator akurasi (ketepatan) memiliki hubungan dengan pencapaian nilai indikator waktu dalam variabel motivasi dimana menurut responden prosedur yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan belum memiliki waktu yang akurat dalam menentukan penyelesaian tugas atau pekerjaan. Selain itu, penghargaan finansial yang diberikan organisasi atau perusahaan menurut responden belum dirasakan secara maksimal dengan kondisi

perekenomian yang terjadi saat ini. Hal ini perlu dilakukan evaluasi kembali oleh manajemen agar dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan apabila organisasi atau perusahaan senantiasa memberikan dukungan dan memperhatikan POS kepada seluruh karyawan yang bekerja dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

D. Hasil Uji Kualitas Data

1. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan kuesioner dalam menjalankan fungsinya sebagai alat ukur. Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur atas apa yang seharusnya diukur yaitu untuk menjamin bahwa kuesioner yang digunakan sesuai dengan obyek yang akan diukur.

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Dalam pengujian validitas, instrumen diuji dengan menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95%. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* (Pearson). Menurut Sugiyono (2014), item pernyataan dikatakan valid apabila korelasi (r) pada item pernyataan memiliki total nilai lebih besar dari 0,3 ($r > 0,3$).

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-hitung	cut off point	Keterangan
Pelatihan	Instruktur	0.627	0.300	Valid
	Peserta	0.798	0.300	Valid
	Materi	0.532	0.300	Valid
	Metode	0.615	0.300	Valid
	Tujuan Pelatihan	0.608	0.300	Valid
	Sasaran	0.798	0.300	Valid
Motivasi Kerja	Fisiologis dan Kebutuhan Fisik	0.688	0.300	Valid
	Kebutuhan Keamanan	0.766	0.300	Valid
	Kebutuhan Sosial	0.720	0.300	Valid
	Kebutuhan Penghargaan Diri	0.754	0.300	Valid
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	0.719	0.300	Valid
Kinerja Karyawan	Kualitas	0.614	0.300	Valid
	Kuantitas	0.670	0.300	Valid
	Waktu	0.662	0.300	Valid
	Penekanan Biaya	0.681	0.300	Valid
	Pengawasan	0.558	0.300	Valid
	Hubungan Antar Karyawam	0.628	0.300	Valid
POS (<i>Perceived Organizational Support</i>)	<i>Fairness 1</i>	0.663	0.300	Valid
	<i>Fairness 2</i>	0.645	0.300	Valid
	<i>Fairness 3</i>	0.631	0.300	Valid
	<i>Fairness 4</i>	0.727	0.300	Valid
	<i>Fairness 5</i>	0.527	0.300	Valid
	<i>Supervisor Support 1</i>	0.598	0.300	Valid
	<i>Supervisor Support 2</i>	0.663	0.300	Valid
	<i>Supervisor Support 3</i>	0.645	0.300	Valid
	<i>Organizational Rewards and Job Conditions 1</i>	0.631	0.300	Valid
	<i>Organizational Rewards and Job Conditions 2</i>	0.727	0.300	Valid
	<i>Organizational Rewards and Job Conditions 3</i>	0.527	0.300	Valid
	<i>Organizational Rewards and Job Conditions 4</i>	0.598	0.300	Valid
	<i>Organizational Rewards and Job Conditions 5</i>	0.663	0.300	Valid
	<i>Organizational Rewards and Job Conditions 6</i>	0.727	0.300	Valid

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh item indikator yang mengukur masing-masing variabel menghasilkan angka koefisien validitas lebih dari 0,30 ($r > 0,30$). Hal ini menandakan bahwa keseluruhan instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat dipergunaan untuk analisa selanjutnya.

2. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur dan mengetahui tingkat konsistensi alat ukur apabila digunakan untuk mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Uji reliabilitas dapat diartikan pula sebagai tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi adalah yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel). Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor variabel dengan menggunakan uji statistik *Alpha Cronbach*.

Apabila $\text{Alpha Cronbach} > 0,60$ maka reliabilitas pertanyaan untuk mengukur variabel tersebut tinggi atau dapat diterima. Instrumen dikatakan reliabel apabila dapat digunakan untuk mengukur variabel berulang kali yang akan menghasilkan data yang sama atau hanya sedikit bervariasi.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Number of Items	Keterangan
Pelatihan	0,745	6	Reliabel
Motivasi Kerja	0,779	5	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,707	6	Reliabel
POS (<i>Perceived Organizational Support</i>)	0,890	14	Reliabel

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil reliabilitas di atas, menunjukkan nilai koefisien *Alpha* dari seluruh item pernyataan yang disajikan sebagai instrumen herada di atas *cut of value* $\geq 0,60$ menandakan seluruh item pernyataan yang disajikan

sebagai instrumen dapat dipercaya kehandalannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh butir (item) pernyataan adalah reliabel, sehingga kuesioner dapat dikatakan layak dan dipercaya sebagai instrumen untuk melakukan pengukuran setiap indikator variabel dan analisis data selanjutnya.

E. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode pengujian normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Uji Kolmogorov-Smirnov merupakan pengujian normalitas yang banyak digunakan karena metode ini memiliki kelebihan berupa bentuk uji yang sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan-perbedaan antara satu pengamat dengan pengamat yang lain. Apabila hasil Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$ maka hasil penelitian memiliki distribusi yang normal.

Tabel 4.8 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

Variabel Penelitian	Kolmogorov-Smirnov	cut off point	Keterangan
Pelatihan	0,053	0,05	Normal
Motivasi Kerja	0,284	0,05	Normal
Kinerja Karyawan	0,061	0,05	Normal
POS (<i>Perceived Organizational Support</i>)	0,074	0,05	Normal

Sumber: data diolah

Berdasarkan uji normalitas di atas menunjukkan nilai Kolmogorov-Smirnov dari seluruh item pernyataan yang disajikan sebagai instrumen berada di atas *cut of value* $\geq 0,05$ menandakan seluruh item pernyataan yang disajikan sebagai instrumen terdistribusi secara normal sehingga dapat dikatakan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen dan tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2013). Dalam menentukan apakah terdapat multikolinieritas dalam model regresi penelitian ini adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*.

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	Sig.
Pelatihan	0.999	1.001	0.124
Motivasi_Kerja	0.999	1.001	0.249

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai VIF > 10 dan tolerance yang lebih dari 0,10 maka dapat

disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dan residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui adanya penyimpangan dari syarat-syarat asumsi klasik pada regresi linear dimana dalam model regresi harus dipenuhi syarat tidak adanya heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel pelatihan sebesar 0,124 dan signifikansi variabel motivasi kerja sebesar 0,249 (hasil uji nilai signifikansi $> 0,05$) yang menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

F. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah model model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain seluruh data terdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinieritas, dan terbebas dari heteroskedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel independen terdiri dari pelatihan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) bank BJB.

Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Penelitian	Coeffisien (β)	t hitung	t sig
Pelatihan (X1)	0.148	1.802	0.047
Motivasi Kerja (X2)	0.469	5.719	0.000
Konstanta	6.189		N = 117
R-Square	0.235		$\alpha = 0.05$
R	0.485		
F hitung	17.539		
F sig	0		
Standar Error	3.665		

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil-hasil perhitungan seperti pada Tabel 4.7 dapat dikemukakan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai uji f ($F\text{-sig } 0,000 < 0,05$) menyatakan signifikan yang artinya bahwa secara bersama-sama variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Nilai R (angka koefisien korelasi) sebesar 0,485 menunjukkan bahwa keeratan langsung antara pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 48,5%. Hubungan ini secara statistika tergolong cukup erat, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014) bahwa hubungan yang tergolong cukup erat berkisar antara 0,40 - 0,599.
3. Nilai R^2 (*R-Square*) sebesar 0,235 menunjukkan bahwa besaran pengaruh langsung pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Model regresi yang dihasilkan sebagai model penjelas pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = 6.189 + 0.148 X_1 + 0.469 X_2$$

Dimana:

Y : Kinerja karyawan

X₁ : Pelatihan

X₂ : Motivasi kerja

Dari persamaan regresi di atas, menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki nilai positif. Hal ini menunjukkan variabel-variabel bebas apabila ditingkatkan maka akan menimbulkan peningkatan pada variabel terikat yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Hasil penelitian yang perlu diuji adalah pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB. Berdasarkan uji F pada Tabel 4.11 memiliki hasil uji simultan dengan menggunakan nilai F_{hitung} sebesar 17.539 dan nilai F_{sig} sebesar 0,000 berarti nilai $F_{sig} < 0.05$. Hal ini menandakan secara keseluruhan variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebelumnya dapat terbukti karena terbukti kebenarannya.

2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Setelah diketahui adanya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen, maka selanjutnya perlu diketahui apakah variabel independent secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent atau tidak. Pengujian secara parsial ini dilakukan dengan dua arah (2-tail) dengan tingkat keyakinan 95% dan dilakukan uji signifikansi pengaruh hubungan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Adapun hasil analisis pengujian hipotesis secara parsial yang diringkas seperti pada Tabel 4.11 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Variabel X_1 (Pelatihan) memiliki t_{hitung} sebesar 1,802 dan nilai signifikan sebesar 0.047 pada tingkat signifikansi 0.05. Dapat disimpulkan bahwa $0.047 < 0.05$ maka hipotesis (H_1) yang berbunyi “Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB.”
- b. Variabel X_2 (Motivasi Kerja) memiliki t_{hitung} sebesar 5,719 dan nilai signifikan sebesar 0.000 pada tingkat signifikansi 0.05. Dapat disimpulkan bahwa $0.000 < 0.05$ maka hipotesis (H_1) yang berbunyi “Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB.”

G. Uji Interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Uji interaksi atau sering disebut *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independent). Dalam penelitian ini uji interaksi dilakukan berdasarkan masa kerja

karyawan antara karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun dan karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 5 tahun:

1. POS Memoderasi Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam Tabel 4.12 menunjukkan terdapat kenaikan sebesar 0.528 atau 52.8% pada saat interaksi I dibandingkan interaksi II untuk karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun mengalami kenaikan sebesar 0,160 atau 16% pada saat interaksi I dibandingkan interaksi II. Hal ini dapat disimpulkan bahwa POS atau *Perceived Organizational Support* (variabel moderator) akan dapat memperkuat hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.11 Hasil Uji Interaksi

Interaksi	Nilai R ² (R-Square)	
	Masa Kerja < 1 Tahun	Masa Kerja 1 – 5 Tahun
Interaksi I	0.034	0.008
Interaksi II	0.562	0.168

Sumber: data diolah

Variabel POS (variabel moderator) karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun memiliki t_{hitung} sebesar 4.419 dan nilai signifikan sebesar 0.000 pada tingkat signifikansi 0.05, sedangkan variabel POS karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 5 tahun memiliki t_{hitung} sebesar 2.504 dan nilai signifikan sebesar 0.015 pada tingkat signifikansi 0.05.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₃) yang berbunyi “*Perceived Organizational Support* memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan bank BJB berpengaruh positif dan signifikan.”

2. POS Memoderasi Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam Tabel 4.13 menunjukkan terdapat kenaikan sebesar 0.347 atau 34.7% pada saat interaksi I dibandingkan interaksi II untuk karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun mengalami kenaikan sebesar 0,289 atau 28.9% pada saat interaksi I dihandingan interaksi II. Hal ini dapat disimpulkan bahwa POS atau *Perceived Organizationnal Support* (variabel moderator) akan dapat memperkuat hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.12 Hasil Uji Interaksi

Interaksi	Nilai R ² (R-Square)	
	Masa Kerja < 1 Tahun	Masa Kerja 1 – 5 Tahun
Interaksi I	0.308	0.142
Interaksi II	0.655	0.431

Sumber: Data diolah

Variabel POS (variabel moderator) karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun memiliki t_{hitung} sebesar 2.958 dan nilai signifikan sebesar 0.004 pada tingkat signifikansi 0.05, sedangkan variabel POS karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 5 tahun memiliki t_{hitung} sebesar 3.427 dan nilai signifikan sebesar 0.001 pada tingkat signifikansi 0.05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₃) yang berbunyi “*Perceived Organizational Support* memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BJB berpengaruh positif dan signifikan.”

H. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan keempat variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi peran pelatihan dan motivasi kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan ditambah dengan POS sebagai variabel moderator turut berpengaruh secara positif untuk menguatkan hubungan antara pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel secara parsial (individu) akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki pengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi atau tersebut, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu diperhatikan secara khusus agar mereka dapat meningkatkan motivasi kerja untuk memberikan kinerja terbaik yang dimilikinya bagi kemajuan organisasi atau perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan dalam meningkatkan sumber daya manusia adalah dengan melakukan pelatihan yang berkelanjutan dan berkesenimbangan bagi seluruh karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pelatihan (X_1) mempunyai rata-rata jawaban responden sebesar 3,72 atau berada pada kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan bank BJB memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berpengaruh secara positif dan signifikan sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil jawaban

kuesioner yang memiliki rata-rata sebesar 3,72 tersebut merupakan pertanda yang harus diperhatikan oleh manajemen dalam membuat program pelatihan, sehingga diharapkan pelatihan akan lebih membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Nilai rata-rata tertinggi pada variabel pelatihan terdapat pada indikator tujuan pelatihan dimana manajemen bank BJB membuat kalender akademik dan program pelatihan secara terstruktur dan berkesinambungan setiap tahun untuk mengakomodir kebutuhan akan program pelatihan yang dijalankan serta menginformasikan terlebih dahulu tujuan pelatihan yang akan dicapai agar peserta pelatihan dapat mengikuti pelatihan dengan baik.

Tujuan yang dihasilkan dari program pelatihan akan meningkatkan kompetensi secara menyeluruh sehingga karyawan dapat lebih meningkatkan kemampuan, produktifitas, dan mengembangkan potensi dirinya. Pelatihan menjadi sangat efektif ketika peningkatan kompetensi tersebut dapat memberikan dampak terhadap tuntutan pekerjaan dan lingkungan sekitarnya menjadi lebih baik.

Peningkatan kompetensi yang dihasilkan dari program pelatihan diharapkan dapat dilakukan secara berkelanjutan atau berkesinambungan, sehingga tujuan pelatihan dapat diimplementasikan dan dikembangkan dengan baik. Hal ini dapat dilihat oleh adanya monitoring yang dilakukan oleh manajemen bank BJB setelah peserta mengikuti program pelatihan dengan cara mengirimkan laporan monitoring ke masing-masing Pemimpin Unit Kerja bagi setiap karyawan yang mengikuti pelatihan, sehingga diharapkan kompetensi

dan kinerja karyawan mengalami peningkatan bila dibandingkan sebelum dan setelah mengikuti pelatihan.

Manajemen bank BJB khususnya bagian pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat menjadi *strategic partner* bagi setiap unit kerja untuk mendukung pencapaian tujuan bank BJB dengan menyusun program berdasarkan kompetensi dan kebutuhan industri.

Nilai rata-rata terendah pada variabel pelatihan terdapat pada indikator materi pelatihan dimana menurut responden materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan. Manajemen hendaknya memberikan perhatian pada saat membuat materi pelatihan dan menyesuaikan dengan kebutuhan kerja karyawan yang mengikuti pelatihan. Sebagai contoh materi *selling skill* terdiri dari pengetahuan produk perbankan, cara berkomunikasi atau menawarkan produk perbankan kepada nasabah, dan sebagainya. Materi ini tepat dilakukan oleh karyawan yang berhadapan langsung dengan nasabah untuk menawarkan produk perbankan, tetapi materi ini cenderung kurang bermanfaat karena masih adanya beberapa karyawan di bagian *teller* dan *customer service* yang tidak diberikan target individu untuk menjual produk perbankan. Selain itu, kadangkala ditemukan materi yang diberikan peserta pelatihan adalah materi pelatihan yang tidak diperbaharui, sehingga masih ditemukan beberapa informasi atau penjelasan yang tidak kini.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dinyatakan oleh Panggabean (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya saat ini maupun di masa

yang akan datang karena menurut Dessler (2016) pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Permasalahan pelatihan dalam suatu perusahaan berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan, sebab adanya pelatihan maka akan dapat memberikan keterampilan manajerial kepada karyawan yang terlibat langsung dalam menangani pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kumar dan Sidika (2017) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien melalui proses membantu karyawan dalam memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, karena motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang dimiliki antara karyawan yang satu dengan lainnya memiliki perbedaan, sehingga manajemen diharapkan dapat memberikan motivasi kepada seluruh karyawan agar tetap semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi atau perusahaan. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui keseimbangan antara produktivitas kerja dan penilaian kerja yang objektif serta

pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik baik penghargaan secara finansial maupun penghargaan non-finansial.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif motivasi kerja (X_2) mempunyai rata-rata jawaban responden sebesar 3,95 atau berada pada kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan bank BJB berdasarkan persepsi responden telah memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian berpengaruh positif dan signifikan sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Nilai rata-rata tertinggi pada variabel motivasi kerja terdapat pada indikator kebutuhan penghargaan diri dimana menurut persepsi responden pencapaian karier jabatan yang didapatkan merupakan penghargaan atas hasil kerja yang dilakukan selama ini oleh karyawan. Manajemen memberikan perhatian kepada karyawan dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik dengan memberikan peningkatan karier jabatan atau promosi ke level jabatan yang lebih tinggi sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Nilai rata-rata terendah pada variabel motivasi kerja terdapat pada indikator kebutuhan sosial. Menurut responden kebutuhan sosial belum berjalan dengan baik ketika bekerja di perusahaan ini. Manusia sebagai makhluk sosial hendaknya menyadari bahwa kebutuhan sosial untuk saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan yang lain dalam kehidupan bermasyarakat dapat berjalan dengan baik. Hal ini yang hendaknya diperhatikan oleh manajemen terutama dalam hal pembagian jadwal kerja

dimana sering terlihat masih terdapat karyawan yang melakukan pekerjaan melebihi jam kerja semestinya, sehingga sosialisasi dalam kehidupan bermasyarakat menjadi berkurang dan sosialisasi hanya dilakukan di lingkungan perusahaan saja.

Kebutuhan sosial yang belum berjalan dengan baik perlu dilakukan evaluasi oleh manajemen bahwa apakah perusahaan yang memberikan beban dan tanggung jawab pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki karyawan atau bahkan karyawan itu sendiri yang turut andil tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga berkurangnya kebutuhan sosialisasi dengan masyarakat.

Manajemen hendaknya memperhatikan kebutuhan sosial ini dengan baik agar karyawan dapat termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Walaupun demikian keseluruhan indikator pada variabel motivasi kerja dapat dikatakan sangat baik, karena keseluruhan indikator memiliki rata-rata mendekati angka 4,0 dimana angka tersebut menunjukkan indikator variabel motivasi kerja sangat baik. Hal ini dapat terlihat dari rata-rata indikator pada variabel motivasi kerja berada di kisaran angka 3,89 - 4,00. Hal ini menandakan bahwa manajemen sudah sangat baik dalam memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat memenuhi seluruh kebutuhan hidupnya, sehingga berdampak karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dinyatakan oleh Handoko (2011) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk

melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2016) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) Memoderasi Hubungan Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dalam organisasi atau perusahaan akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan. Pelatihan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja, karena pelatihan yang diberikan secara herkelanjutan dan herkesinambungan akan berdampak kepada peningkatan kinerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan dan didukung POS dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong karyawan bekerja lebih baik.

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya motivasi kerja yang terdapat dalam diri karyawan, tetapi POS ikut menentukan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena akan menciptakan semangat tinggi dan tidak mudah putus asa. POS akan menjadi pendorong perilaku bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, pemberian motivasi kerja dan dukungan POS yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan bahwa POS secara signifikan memoderasi pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik untuk karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun maupun karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun dimana probabilitas keduanya memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05.

Dalam uji interaksi menggunakan POS sebagai variabel moderator ini ada hal menarik yang hendaknya diperhatikan oleh manajemen dimana nilai uji interaksi baik itu POS memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan maupun POS memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terdapat perbedaan uji interaksi yang cenderung kurang maksimal khususnya karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun dimana kenaikan uji interaksi antara ketika menggunakan POS sebagai variabel moderator maupun tidak hanya berkisar di antara 16-30%. Hal ini berbeda dengan hasil uji interaksi karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun dimana kenaikan uji interaksi antara ketika menggunakan POS sebagai variabel moderator maupun tidak hanya berkisar di antara 35 - 50%.

Perbedaan uji interaksi antara karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun dengan karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 5 tahun menunjukkan bahwa perusahaan hendaknya tidak hanya memberikan perhatian yang lebih kepada satu kategori karyawan yang memiliki masa kerja tertentu saja. Selain itu, rendahnya perbedaan uji interaksi karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun terindikasi disebabkan oleh semakin rendahnya POS bagi karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 - 5 tahun dimana

menurut ketentuan atau peraturan perusahaan yang berlaku menyatakan bahwa karyawan bagian *teller* dan *customer service* memiliki masa kerja hingga berusia 36 tahun. Manajemen telah mengantisipasi hal tersebut dengan menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya karyawan yang akan memasuki usia pensiun dengan cara membuat program akselerasi atau percepatan dan melakukan perubahan usia pensiun bagi karyawan dengan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan, sehingga dengan strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini dapat dijelaskan argumen bahwa dalam penelitian ini terdapat hubungan timbal balik antara organisasi atau perusahaan dengan karyawan di bank BJB. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), kekuatan POS dipengaruhi oleh seberapa kuat penerimaan hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan. Apabila hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan cukup baik maka POS akan meningkat pula namun sebaliknya apabila hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan kurang baik maka POS akan mengalami penurunan



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, serta analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB dengan dimoderasi oleh POS (*Perceived Organizational Support*)
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank BJB dengan dimoderasi oleh POS (*Perceived Organizational Support*)

B. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya dan berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat Penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Memperluas ruang lingkup penelitian, yaitu tidak hanya terbatas pada salah satu unit atau bagian tertentu saja tetapi diperluas pada seluruh karyawan di seluruh unit atau bagian dalam beberapa jaringan Kantor Cabang. Hal ini agar mendapatkan hasil yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja dan POS (*Perceived Organizational Support*) di lingkungan perbankan.

2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pelatihan, motivasi, kinerja, dan POS (*Perceived Organizational Support*). Dalam penelitian lebih lanjut disarankan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan memperkuat moderasi POS (*Perceived Organizational Support*) mengingat nilai *R-Square* pada penelitian ini sebesar 0,235 atau 23,5% sehingga masih terdapat 76,5% variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja dan memperkuat moderasi POS (*Perceived Organizational Support*), misalnya kompensasi, lingkungan kerja, iklim organisasi, dan sebagainya.
3. Pihak manajemen hendaknya secara konsisten melakukan pelatihan berkelanjutan dan berkesinambungan kepada seluruh karyawan agar keahlian atau keterampilan karyawan dapat memenuhi standar kompetensi, sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.
4. Pihak manajemen hendaknya secara konsisten memberikan perhatian kepada POS atau dukungan karyawan terhadap perusahaan tanpa terkecuali untuk seluruh karyawan, baik bagi karyawan yang baru bekerja di bank BJB maupun karyawan yang sudah berpengalaman bekerja di bank BJB agar tidak terdapat perbedaan pemberian pelatihan dan motivasi kerja yang akan berdampak kepada kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report PT. Bank Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dan Banten Tbk.* (2017). Bandung: Bank BJB.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. A. (2007). Organizational Context and Post-Event Distress: 9/11 and the New York City Firefighters. *Academy of Management Journal*, vol 50, 849-868.
- Bernardin H, Russel J. (1993). *Human Resource Management*. New York (US): McGraw-Hill.
- Colquitt JA, LePine JA, Michael W. (2009). *Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplace*. New York (US): McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia – Human Resources Management Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, H. Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 22*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodwin, Cliff B & Griffith, D. B. (2008). *Supervisor's Survival Kit: Your First Step Into Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia Edisi ke Dua*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

- Hariandja, Marihot T Efendi. (2007). *Manajemen SDM Pengadaan, Pengembangan Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hollenbeck J. R., Derue, D. S., Guzzo, R. (2004). Bridging the Gap between I/O Research and HR Practice: Improving Team Composition, Team Training, and Team Task Design. *Human Resources Management Journal* Vol. 4, 353-366.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Jie, S. & Roger, D. (2006). *Training and Management Development in Chinese Multinational Enterprises*, *Employee Relations* Vol. 28, Iss. 4. 342-362.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) Cetakan II*: Jakarta. Raja Grafindo Persada
- Kirkpatrick, Donald L., and Kirkpatrick, James D. (2007). *Implementing the Four Levels: a Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. Berret-Koehler Publishers.
- Kumara, I Wayan Sutya E dan Utama, I Wayan Mudiarta. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya Cottage Kuta – Bali. *Jurnal Manajemen Unud*, 5, 1399-1428.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Andi.

- Malhotra, Naresh K. (2012). *Marketing Research 4/E*. Pearson Education.
- Mangkunegara A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah dan Mukaram. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Mathis, Robert L. & J. H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar JM, Kartika L, Permanasari Y, Indrawan RD, Andrianto MS Siregar E. (2014). *Pengantar Manajemen Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. Bogor: IPB Press.
- Nafiuddin, Yajid. (2014). *Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Cabang Yogyakarta*. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nasution, Mulia. (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan.
- Nitisemito, Alex S. (2014). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A. (2016). *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

- Ragawanti E, Bambang S dan Arik P. (2014). Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PR Sejahtera Abadi). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 8 (2):1-9.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* Vol 86, No. 5, 825-836.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of Literature* *Journal of Applied Psychology* Vol 87, No 4, 698-714.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, Mansyur R, Thoby M, Willy A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins SP, Coulter M. (2012). *Management*. New Jersey (US): Pearson Education Inc.
- Rousseau, D. M., Aube, C., M. Morin, E. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No. 5, 479-495.

- Sardiman, A. M. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business Edisi 4*. Jakarta: Wiley.
- Setiyono, Heru. (2012). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.
- Suwatno dan Priansa. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Kepada Yth.

Bapak / Ibu

Karyawan/ti bank **bjb**

di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang menjadi tugas akhir bagi mahasiswa di Program Pascasarjana Universitas Terbuka, maka saya tertarik untuk mengadakan observasi atau penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Adapun judul TAPM yang saya buat adalah “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan POS (*Perceived Organizational Support*) sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk.). Dengan maksud tersebut sudilah kiranya Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi kuesioner yang telah saya buat dalam rangka menghimpun dan mengumpulkan data bagi penulisan TAPM saya. Mengenai jawaban yang Bapak/Ibu berikan, akan dijamin kerahasiaannya dan dipergunakan semata-mata hanya untuk penelitian.

Besar harapan saya atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sebaik-baiknya, agar hasil yang dicapai dapat bermanfaat dan dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak yang bersangkutan.

Akhirnya atas segala bantuan, perhatian, dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini saya ucapkan terima kasih dan bila ada pernyataan yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu, saya mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Bogor, November 2018

Hormat Saya,

Donny Suryo Purnom

LEMBARAN KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk : Berilah tanda (\checkmark) dari setiap pertanyaan di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu saat ini

• TEMPAT BEKERJA :

.....

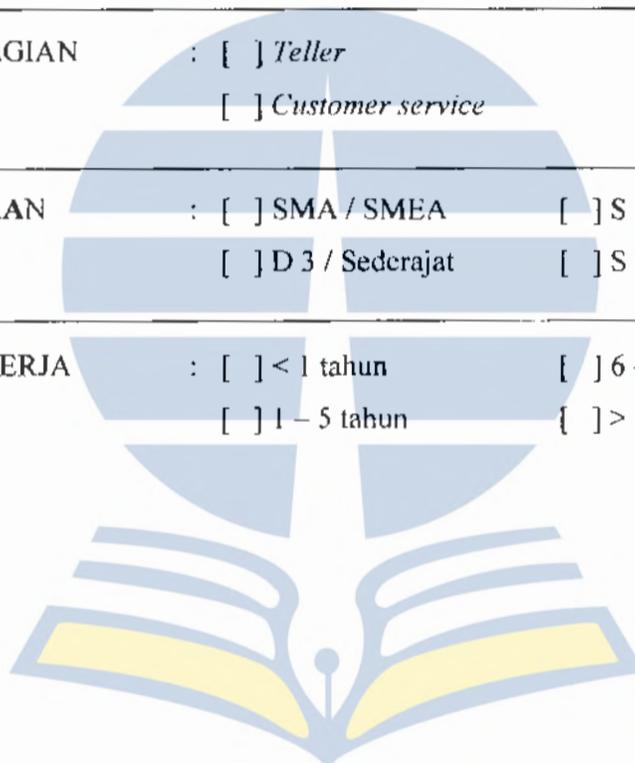
• JENIS KELAMIN : Pria Wanita

• USIA : 20 – 30 tahun 36 – 40 tahun
 31 – 35 tahun > 40 tahun

• POSISI/BAGIAN : *Teller*
 Customer service

• PENDIDIKAN : SMA / SMEA S 1 / Sederajat
 D 3 / Sederajat S 2 / Sederajat

• LAMA BEKERJA : < 1 tahun 6 – 10 tahun
 1 – 5 tahun > 10 tahun



Lampiran I. Kuesioner

PERTANYAAN TENTANG VARIABEL PELATIHAN

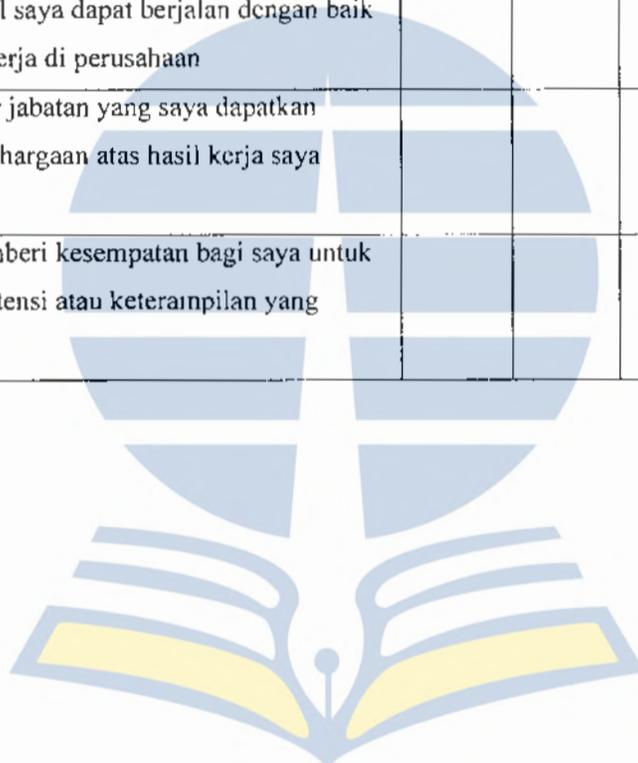
Petunjuk: Berilah tanda (X) yang paling tepat pada kolom jawaban yang telah disediakan, semakin besar angka yang Anda pilih semakin sering frekuensi anda melaksanakan tugas terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasakan narasumber (instruktur) memiliki kemampuan dalam menyampaikan materi pelatihan secara efektif					
2.	Saya merasakan peserta pelatihan telah sesuai dengan kualifikasi persyaratan pelatihan dan tujuan dari pelatihan					
3.	Saya merasakan materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan					
4.	Saya merasakan metode pelatihan telah sesuai dengan tujuan dari program pelatihan					
5.	Saya merasakan tujuan pelatihan sesuai dengan rencana strategis perusahaan untuk mencapai tujuan atau target perusahaan					
6.	Saya merasakan sasaran pelatihan dapat diimplementasikan dengan mudah dalam pekerjaan					

PERTANYAAN TENTANG VARIABEL MOTIVASI

Petunjuk: Berilah tanda (X) yang paling tepat pada kolom jawaban yang telah disediakan, semakin besar angka yang Anda pilih semakin sering frekuensi anda melaksanakan tugas terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

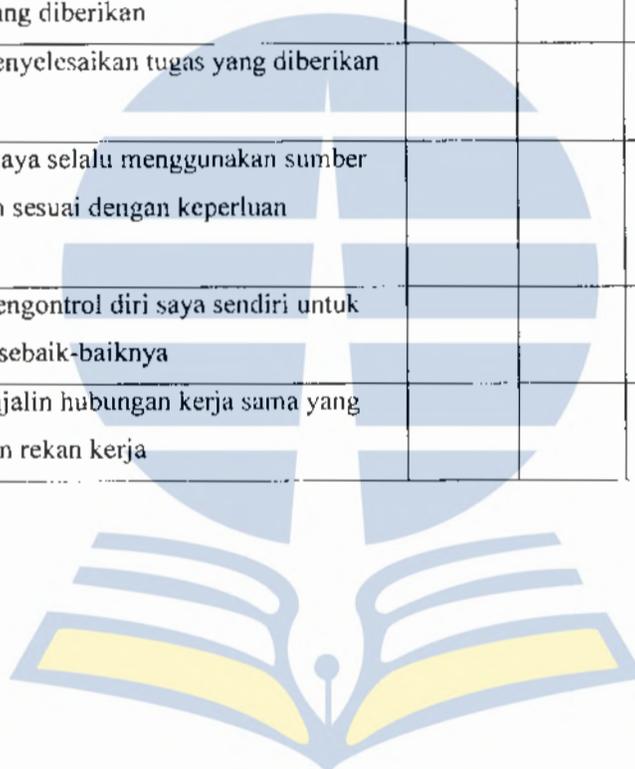
NO.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1.	Pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup baik fisik dan psikologis saya					
2.	Jaminan keamanan dan keselamatan kerja dari perusahaan membuat saya bekerja lebih produktif					
3.	Kehidupan sosial saya dapat berjalan dengan baik selama saya bekerja di perusahaan					
4.	Pencapaian karir jabatan yang saya dapatkan merupakan penghargaan atas hasil kerja saya selama ini					
5.	Perusahaan memberi kesempatan bagi saya untuk menyalurkan potensi atau keterampilan yang dimiliki					



PERTANYAAN TENTANG VARIABEL KINERJA

Petunjuk: Berilah tanda (X) yang paling tepat pada kolom jawaban yang telah disediakan, semakin besar angka yang Anda pilih semakin sering frekuensi anda melaksanakan tugas terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasakan hasil dari pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan Standar Operasional Perusahaan (SOP) atau ketentuan perusahaan					
2.	Kuantitas pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target yang diberikan					
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu					
4.	Dalam bekerja saya selalu menggunakan sumber daya perusahaan sesuai dengan keperluan pekerjaan					
5.	Saya mampu mengontrol diri saya sendiri untuk bekerja dengan sebaik-baiknya					
6.	Saya selalu menjalin hubungan kerja sama yang harmonis dengan rekan kerja					



PERTANYAAN TENTANG VARIABEL *PERCEIVED ORGANIZATIONAL*
SUPPORT (POS)

Petunjuk: Berilah tanda (X) yang paling tepat pada kolom jawaban yang telah disediakan, semakin besar angka yang Anda pilih semakin sering frekuensi anda melaksanakan tugas terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasakan prosedur yang diterapkan telah berjalan konsisten dan diberlakukan sama atas setiap karyawan					
2.	Saya sangat memahami seluruh prosedur kerja baik dari sisi cara penggunaan serta maksud tujuannya					
3.	Saya merasakan prosedur yang diterapkan sangat akurat baik dari sisi penentuan waktu penyelesaian tugas serta tahapan yang harus dijalankan pada setiap prosedur kerja					
4.	Evaluasi dan perbaikan prosedur kerja selalu dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan keamanan dan produktivitas kerja					
5.	Evaluasi dan perbaikan prosedur kerja selalu dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan keamanan dan produktivitas kerja					
6.	Saya merasakan pimpinan selalu mendengarkan pendapat karyawan serta dapat memberikan masukan atas permasalahan yang dihadapi					
7.	Saya merasakan <i>briefing</i> atau pengarahan yang diberikan atasan sangat adil dan jelas					

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
8.	Saya merasakan atasan saya sangat memperhatikan kondisi dan permasalahan karyawan baik saat senang atau sedih					
9.	Saya merasakan kepuasan terhadap pemberian gaji, upah, dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan					
10.	Saya merasakan adanya program penghargaan <i>best employee</i> mendorong saya untuk bekerja lebih giat					
11.	Saya merasa setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dari perusahaan untuk mengikuti program pelatihan					
12.	Saya merasakan fasilitas kerja yang disediakan sangat mendukung produktivitas kerja dan kenyamanan dalam bekerja					
13.	Saya merasakan perusahaan mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman dan aman					
14.	Saya merasakan jumlah jam kerja dan waktu istirahat di perusahaan telah sesuai dengan peraturan yang berlaku					

TERIMA KASIH

Lampiran 2. Deskriptif Variabel

DESKRIPTIF VARIABEL PELATIHAN

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Instruktur	14	69	31	3	0	117	3.80
Peserta	10	59	44	4	0	117	3.64
Materi	7	64	40	6	0	117	3.62
Metode	7	67	39	4	0	117	3.66
Tujuan Pelatihan	11	79	24	3	0	117	3.84
Sasaran	8	77	28	4	0	117	3.76
RATA - RATA VARIABEL PELATIHAN							3.72

DESKRIPTIF VARIABEL MOTIVASI KERJA

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Fisiologis dan Kebutuhan Fisik	18	74	24	1	0	117	3.93
Kebutuhan Keamanan	26	60	28	3	0	117	3.93
Kebutuhan Sosial	21	65	28	3	0	117	3.89
Kebutuhan Penghargaan Diri	27	64	25	1	0	117	4.00
Kebutuhan Aktualisasi Diri	20	79	15	3	0	117	3.99
RATA - RATA VARIABEL MOTIVASI KERJA							3.95

DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Kualitas	12	71	33	1	0	117	3.80
Kuantitas	13	59	41	4	0	117	3.69
Waktu	9	62	42	4	0	117	3.65
Penekanan Biaya	10	64	39	4	0	117	3.68
Pengawasan	10	78	27	2	0	117	3.82
Hubungan Antar Karyawan	8	75	30	4	0	117	3.74
RATA - RATA VARIABEL KINERJA							3.73

**DESKRIPTIF VARIABEL POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT)**

Indikator	Skor (Nilai)					n	mean
	SS (5)	S (4)	RG (3)	TS (2)	STS (1)		
Konsistensi	12	71	33	1	0	117	3.80
Minimalisasi Bias	13	59	41	4	0	117	3.69
Akurasi (Ketepatan)	9	62	42	4	0	117	3.65
Koreksi	10	64	39	4	0	117	3.68
Etis	10	78	27	2	0	117	3.82
Komunikasi Supervisor dengan Karyawan	8	75	30	4	0	117	3.74
Mutual Reward Theory (MRT)	12	71	33	1	0	117	3.80
Kehadiran Emosi	13	59	41	4	0	117	3.69
Penghargaan Finansial	9	62	42	4	0	117	3.65
Penghargaan Interpersonal	10	64	39	4	0	117	3.68
Penghargaan Personal Growth	10	78	27	2	0	117	3.82
Kondisi Fisik Kerja	8	75	30	4	0	117	3.74
Kondisi Psikologis Kerja	12	71	33	1	0	117	3.80
Kondisi Temporer Kerja	10	64	39	4	0	117	3.68
RATA - RATA VARIABEL KINERJA							3.73

Lampiran 3. Uji Validitas

UJI VALIDITAS PELATIHAN

Correlations

		Instruktur	Peserta	Materi	Metode	Tujuan_Pelatihan	Sasaran	Total
Instruktur	Pearson Correlation	1	.265**	.250**	.354**	.350**	.265**	.627**
	Sig. (2-tailed)		.004	.007	.000	.000	.004	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Peserta	Pearson Correlation	.265**	1	.242**	.312**	.302**	1.000**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.004		.008	.001	.001	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Materi	Pearson Correlation	.250**	.242**	1	.220**	.231**	.242**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.007	.008		.017	.012	.008	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Metode	Pearson Correlation	.354**	.312**	.220**	1	.267**	.312**	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.017		.004	.001	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Tujuan_Pelatihan	Pearson Correlation	.350**	.302**	.231**	.267**	1	.302**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.012	.004		.001	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Sasaran	Pearson Correlation	.265**	1.000**	.242**	.312**	.302**	1	.798**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.008	.001	.001		.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Total	Pearson Correlation	.627**	.798**	.532**	.615**	.608**	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117	117	117

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

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

UJI VALIDITAS MOTIVASI KERJA

Correlations

		Fisiologis_Kebutuhan_Fisik	Kebutuhan_Kemamanan	Kebutuhan_Sosial	Kebutuhan_Penghargaan_Diri	Kebutuhan_Akualisasi_Diri	Total
Fisiologis_Kebutuhan_Fisik	Pearson Correlation	1	.357**	.367**	.456**	.388**	.688**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Kebutuhan_Kemamanan	Pearson Correlation	.357**	1	.418**	.512**	.450**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Kebutuhan_Sosial	Pearson Correlation	.367**	.418**	1	.361**	.433**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Kebutuhan_Penghargaan_Diri	Pearson Correlation	.456**	.512**	.361**	1	.390**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Kebutuhan_Akualisasi_Diri	Pearson Correlation	.388**	.450**	.433**	.390**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	117	117	117	117	117	117
Total	Pearson Correlation	.688**	.766**	.720**	.754**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117	117

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

UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN

Correlations

		Kualitas	Kuantitas	Waktu	Pemenuhan_Biaya	Pengawasan	Hubungan_Antar_Karyawan	Total
Kualitas	Pearson Correlation	1	.233*	.350**	.302**	.231	.257**	.614*
	Sig. (2-tailed)		.012	.000	.001	.012	.004	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Kuantitas	Pearson Correlation	.233*	1	.294**	.439**	.264**	.264**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.012		.001	.000	.006	.004	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Waktu	Pearson Correlation	.350**	.294**	1	.265**	.250**	.354**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.004	.007	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Pemenuhan_Biaya	Pearson Correlation	.302**	.439**	.265**	1	.242**	.312**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.004		.008	.001	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Pengawasan	Pearson Correlation	.231	.264**	.250**	.242**	1	.220	.558**
	Sig. (2-tailed)	.012	.006	.007	.008		.017	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Hubungan_Antar_Karyawan	Pearson Correlation	.267**	.264**	.354**	.312**	.220	1	.628**
	Sig. (2-tailed)	.004	.004	.000	.001	.017		.000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Total	Pearson Correlation	.614*	.670**	.662**	.691**	.558**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117	117	117

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT)

Correlations

		Persepsi	Manajemen	Struktur	Prosedur	Salah	Kepercayaan	Waktu	Kelembutan	Kepercayaan	Total						
Kepercayaan	Pearson Correlation	1	.333*	.252	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222	.222
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Manajemen	Pearson Correlation	.333*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Struktur	Pearson Correlation	.252	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Prosedur	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Salah	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1	.244*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Kepercayaan	Pearson Correlation	.222	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	.244*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

UJI RELIABILITAS PELATIHAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.749	.745	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Instruktur	18.74	4.955	.426		.731
Peserta	18.70	4.349	.664		.660
Materi	18.56	5.403	.335		.751
Metode	18.64	5.077	.425		.730
Tujuan_Pelatihan	18.58	5.125	.420		.731
Sasaran	18.70	4.349	.664		.660

UJI RELIABILITAS MOTIVASI KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.779	.780	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Fisiologis_Kebutuhan_Fisik	15.81	4.499	.516	.282	.751
Kebutuhan_Keamanan	15.81	3.947	.586	.363	.728
Kebutuhan_Sosial	15.85	4.194	.529	.286	.747
Kebutuhan_Penghargaan_Diri	15.74	4.123	.587	.366	.727
Kebutuhan_Aktualisasi_Diri	15.75	4.378	.555	.314	.739

UJI RELIABILITAS KINERJA KARYAWAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.707	.705	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kualitas	18.59	4.710	.421	.191	.673
Kuantitas	18.70	4.349	.460	.247	.660
Waktu	18.74	4.451	.464	.234	.659
Penekanan_Biaya	18.71	4.380	.488	.269	.651
Pengawasan	18.57	4.919	.359	.129	.690
Hubungan_Antar_Karyawan	18.65	4.643	.434	.199	.669

UJI RELIABILITAS POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT)**Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.890	.890	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Konsistensi	48.47	29.958	.597	.	.882
Minimalisasi_Bias	48.58	29.504	.565	.	.883
Akurasi	48.62	29.857	.554	.	.883
Koreksi	48.59	29.072	.665	.	.878
Etis	48.45	31.060	.448	.	.888
Komunikasi	48.53	30.355	.522	.	.885
MRT	48.47	29.958	.597	.	.882
Kehadiran_Emosi	48.58	29.504	.565	.	.883
Penghargaan_Finansial	48.62	29.857	.554	.	.883
Penghargaan_Interpersonal	48.59	29.072	.665	.	.878
Penghargaan_Personal_Growth	48.45	31.060	.448	.	.888
Kondisi_Fisik_Kerja	48.53	30.355	.522	.	.885
Kondisi_Psikologis_Kerja	48.47	29.958	.597	.	.882
Kondisi_Temporer_Kerja	48.59	29.072	.665	.	.878



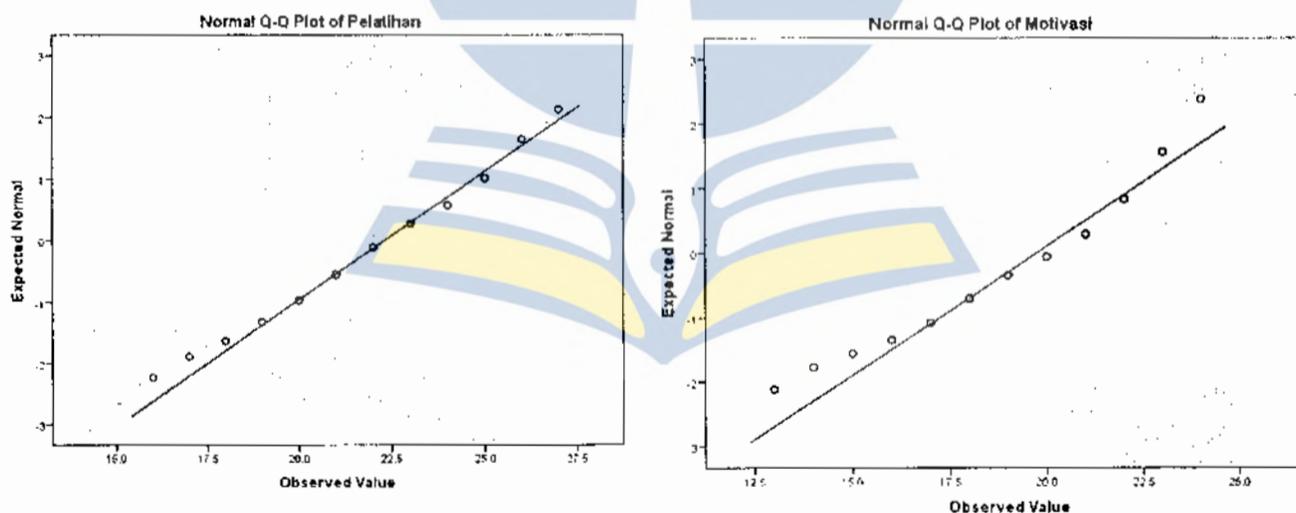
Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

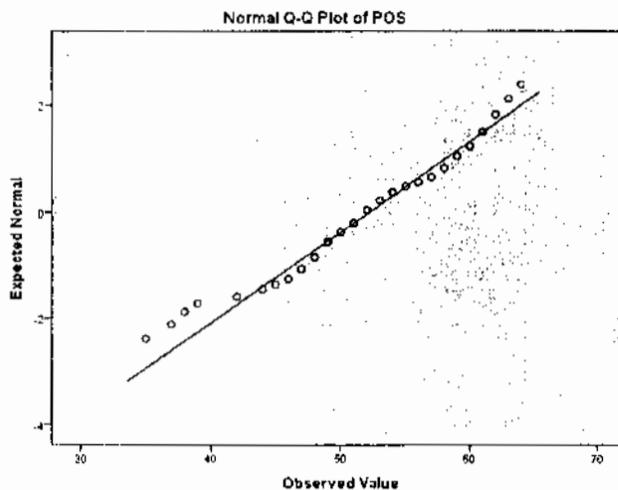
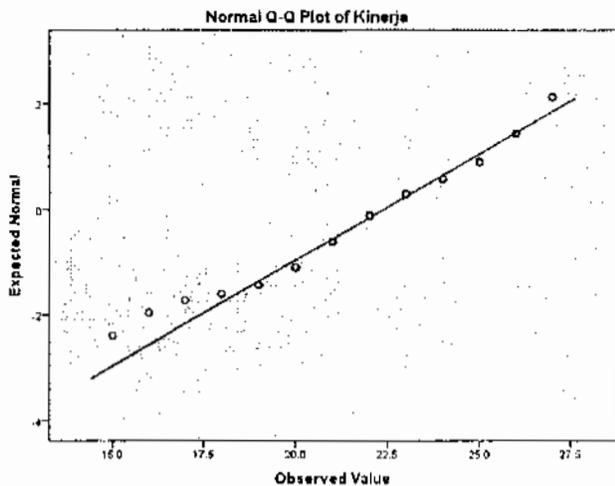
UJI NORMALITAS**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Pelatihan	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	POS
N		117	117	117	117
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22.32	19.74	22.39	52.27
	Std. Deviation	2.406	2.502	2.495	5.864
	Most Extreme Differences				
	Absolute	.107	.162	.110	.083
	Positive	.091	.088	.110	.074
	Negative	-.107	-.162	-.109	-.083
Test Statistic		.107	.162	.110	.083
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053	.284	.061	.074

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





UJI MULTIKOLINERITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	17.778	2.853		6.230	.000	12.125	23.431						
	Pelatihan	.164	.096	.159	1.715	.089	-.025	.354	.157	.159	.158	.999	1.001	
	Motivasi	.048	.092	.048	.521	.604	-.135	.230	.044	.049	.048	.999	1.001	

a. Dependent Variable: Kinerja

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.586	1.654		2.168	.032
	Pelatihan	-.127	.056	-.209	-2.292	.124
	Motivasi Kerja	.062	.053	.106	1.159	.249

a. Dependent Variable: RES2

REGRESI LINEAR BERGANDA**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.485 ^a	.235	.222	3.640	.235	17.509	2	114	.000	1.535

a. Predictors: (Constant), Motivasi_Kerja, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

UJI INTERAKSI (MODERATED REGRESSION ANALYSIS) I

Perceived Organizational Support (POS) memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan

➤ Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.184 ^a	.034	.010	4.386

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750 ^a	.562	.527	3.030

a. Predictors: (Constant), Pelatihan*POS, POS, Pelatihan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.750 ^a	.562	.527	3.030	.562	16.254	3	39	.000

a. Predictors: (Constant), Pelatihan*POS, POS, Pelatihan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.529	7.138		2.876	.007					
	Pelatihan	-1.156	.355	-.659	-3.157	.003	.184	-.456	-.339	.265	3.779
	POS	.019	.098	.031	.193	.846	.566	.031	.021	.450	2.221
	Pelatihan*POS	.022	.605	1.090	4.419	.000	.608	.583	.474	.188	5.332

a. Dependent Variable: Kinerja

➤ Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.087 ^a	.008	-.006	3.985

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 ^a	.168	.133	3.700

a. Predictors: (Constant), pelatihan*pos, POS, Pelatihan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	19,662	6,436		3,055		,003					
	Pelatihan	-.642	,361	-.374	-1,780		,079	,087	-.207	-.193	,265	3,779
	POS	-.010	,092	-.018	-.109		,914	,298	-.013	-.012	,428	2,337
	pelatihan*pos	,014	,006	,621	2,504		,015	,332	,285	,371	,191	5,244

a. Dependent Variable: Kinerja

UJI INTERAKSI (MODERATED REGRESSION ANALYSIS) II

Perceived Organizational Support (POS) memoderasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan

➤ Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.291	3,711

a. Predictors: (Constant), motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 ^a	.655	.627	2,690

a. Predictors: (Constant), motivasi*pos, pos, motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	77,013	29,108		2,646		,010					
	motivasi	-3,926	1,544	-.2794	-2,544		,013	,377	-.269	-.228	,007	150,433
	pos	-1,217	,539	-.1686	-2,294		,025	,410	-.263	-.205	,015	67,392
	motivasi*pos	,085	,029	,3641	2,958		,004	,598	,331	,265	,005	169,009

a. Dependent Variable: kinerja

➤ Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 ^a	.142	.131	3.704

a. Predictors: (Constant), motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.431	.407	3.060

a. Predictors: (Constant), motivasi*pos, pos, motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.494	4.645		2.690	.011					
	motivasi	-.602	.364	-.682	-1.981	.055	.555	-.306	-.189	.077	13.041
	pos	.030	.087	.057	.351	.727	.596	.057	.033	.346	2.894
	motivasi*pos	.019	.005	1.340	3.427	.001	.746	.486	.327	.059	16.829

a. Dependent Variable: kinerja

