

**KOMPENSASI DAN PELATIHAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK DI AREA
MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Magelang)**

S K R I P S I



Disusun oleh :
INDAH SULISTYOWATI
14.0101.0091

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

2018

**KOMPENSASI DAN PELATIHAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. DI AREA
MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :

Indah Sulistyowati
NPM.14.0101.0091

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

SKRIPSI

KOMPENSASI DAN PELATIHAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK DI AREA MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Indah Sulistyowati

NPM 14.0101.0091

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal29 Agustus 2018.....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP.

Pembimbing I

Muhdiyanto, SE., M.Si.

Pembimbing II

Tim Penguji

Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP.

Ketua

Dra. Eni Zuhriyah, M.Si.

Sekretaris

Muhdiyanto, SE., M.Si.

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal,

15 SEP 2018

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Indah Sulistyowati
NIM : 14.0101.0091
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**KOMPENSASI DAN PELATIHAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK DI AREA
MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Magelang)**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya).

Demikian surat ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 18 Agustus 2018

 eliti
Indah Sulistyowati
NIM. 14.0101.0091

RIWAYAT HIDUP

Nama : Indah Sulistyowati
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 9 Juli 1992
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Seneng 2 RT 04 RW 03 Banyurojo,
Kec. Mertoyudan Magelang
Alamat Email : indah_padawaktunya9792@yahoo.com

Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar (1998-2004) : SDN Banyurojo I
SMP (2004-2007) : SMP N 7 Magelang
SMA (2007-2010) : SMA N 3 Magelang
Perguruan Tinggi (2010-2013) : D3 Teknik Sipil Sekolah Vokasi
Universitas Gadjah Mada
Perguruan Tinggi (2014-2018) : S1 Ekonomi Manajemen Universitas
Muhammadiyah Magelang

Magelang, 18 Agustus 2018

Peneliti



Indah Sulistyowati
NIM. 14.0101.0091

MOTTO

Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.
(QS. Al-Baqarah 286)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka mana kala kamu telah selesai (dari urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain).
Dan hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap.
(QS. Al-Insyirah: 6-8)

Kehidupan itu cuma dua hari, satu hari untukmu dan satu hari melawanmu, maka pada saat ia untukmu, jangan bangga dan gegabah, dan pada saat ia melawanmu bersabarlah, Karena keduanya adalah ujian bagimu.
(Ali bin Abi Thalib)

Berdoa, berjuang dan berusaha.
(Sunarti)

Ilmu yang baik adalah ilmu yang bermanfaat bagi semua orang.
(Anonim)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **KOMPENSASI DAN PELATIHAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK DI AREA MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Magelang)** Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Eko Muh Widodo, M.T selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Ibu Dra. Marlina Kurnia, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Bapak Bayu Sindhu Raharja, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemendan Dosen Pembimbingyang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiranuntuk membimbing serta memberikan nasehatnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Ibu Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP. selaku dosen pembimbing 1 dan Bapak Muhdiyanto, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing 2 yang telah berkenan memberikan waktu, tenaga dan pikirannya serta nasehat-nasehatnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya dan telah membantu kelancaran selama menjalankan studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.
6. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Magelang, 18 Agustus 2018
Peneliti



Indah Sulistyowati
NIM. 14.0101.0091

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Penelitian	4
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 6
A. Pengertian Kinerja Karyawan.....	6
B. Kompensasi.....	6
C. Pelatihan	10
D. Motivasi Kerja.....	12
E. Penelitian Terdahulu.....	16
F. Pengembangan Hipotesis	18
G. Model Penelitian	20
 BAB III METODE PENELITIAN	 25
A. Populasi	25
B. Sampel dan Teknik <i>Sampling</i>	25
C. Jenis dan Sumber Data	25
D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	26
E. Definisi Operasional dan Pengukurannya	27
F. Uji Validitas dan Realibitas.....	28
G. Metode Analisis Data	29
H. Pengujian Hipotesis.....	29
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 33
A. Statistik Deskriptif Variabel Peneitian.....	33
B. Uji Kualitas Data	37
C. Hasil Pengujian Hipotesis	39

D. Pembahasan.....	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	53
A. Kesimpulan.....	53
B. Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA.....	55
LAMPIRAN	58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian.....	19
Tabel 4.1 Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian.....	33
Tabel 4.2 Profil Responden.....	34
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif.....	35
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas.....	37
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	38
Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Regresi Linier.....	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikiran	24
Gambar 3.1	Kurva Normal Uji F	30
Gambar 3.2	Kurva Normal Uji t	31
Gambar 4.1	Kurva Perbandingan Nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} Variabel Kompensasi (X ₂) dan Motivasi (X ₃).....	40
Gambar 4.2	Kurva Perbandingan Nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} Variabel Pelatihan (X ₂) dan Motivasi (X ₃).....	41
Gambar 4.3	Kurva Perbandingan Nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} Variabel Motivasi (X ₃) dan Kinerja (Y)	41
Gambar 4.4	Kurva Perbandingan Nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} Variabel Pelatihan (X ₂) dan Motivasi (X ₃)	42
Gambar 4.5	Kurva Perbandingan Nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} Variabel Motivasi (X ₃) dan Kinerja (Y)	43
Gambar 4.6	Diagram Jalur X ₁ dan X ₂ terhadap X ₃	44
Gambar 4.6	Diagram Jalur X ₁ , X ₂ dan X ₃ terhadap Y.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	58
Lampiran 2. Tabulasi Data	
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	
Lampiran 4. Hasil Uji Regresi Linier.....	
Lampiran 5. Surat Keterangan dari PT. Bank Mandiri.....	

ABSTRAK

**KOMPENSASI DAN PELATIHAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. DI AREA
MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Area Magelang)**

**Oleh:
Indah Sulistyowati**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung kompensasi dan pelatihan, baik terhadap kinerja maupun motivasi serta pengaruh kinerja dan pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi. Metode pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier dan *path analysis* dengan alat bantu *SPSS for Windows ver. 16.0*. Sampel sebanyak 76 karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Magelang dengan kriteria sudah menjadi karyawan tetap dan telah bekerja selama satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja lebih besar dibanding pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi.

Kata Kunci : kinerja, pelatihan, motivasi, kinerja, variabel intervening, path analisis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kesuksesan suatu organisasi pada dasarnya tergantung pada ketekunan dan keefektifan yang mengkombinasikan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Optimalisasi kerja karyawan merupakan masalah yang utama dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan, oleh karena itu masalah yang perlu dipertimbangkan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan strategi yang melebihi kompetitor dengan perencanaan yang baik. Kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus memperhatikan komponen-komponen dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, peningkatan keahlian melalui program pelatihan atau pendidikan, dan memberikan motivasi kerja.

Kompensasi merupakan salah satu komponen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Keseimbangan antara kompensasi yang diterima dengan beban kerja harus seimbang sehingga karyawan memperoleh keadilan. Kompensasi yang memadai dapat memberikan ketenangan karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Sebaliknya apabila kompensasi tidak sebanding dengan beban kerja menimbulkan ketidakadilan karyawan sehingga kinerja karyawan menurun. Kondisi ini akan berdampak *negative* bagi perusahaan sehingga manajer harus mampu menciptakan kompensasi yang adil atau memberikan beban kerja sesuai keahlian atau keterampilan karyawan sehingga karyawan memperoleh kepuasan dengan pekerjaannya.

Kinerja karyawan yang rendah dapat dikurangi dengan program pelatihan atau pendidikan karena pelatihan merupakan salah satu cara yang efektif dalam meningkatkan keefektifan dan keterampilan karyawan. Definisi tersebut memberikan arti bahwa pelatihan merupakan program yang diarahkan

untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan atau mengerjakan pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Keterampilan karyawan yang semakin meningkat berarti pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan akan dapat segera diselesaikan sehingga karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan karyawan yang semakin meningkat mempunyai implikasi bahwa hambatan-hambatan pekerjaan dapat dieleminir secara individual. Penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien mencerminkan adanya kinerja yang baik dan apabila kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat sehingga perusahaan semakin eksis. Oleh karena itu pentingnya bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja karyawan karena semakin tinggi kinerja karyawan, maka perusahaan akan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Motivasi kerja sebagai komponen lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat diartikan bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi, maka realisasi pelaksanaan pekerjaan akan cenderung tinggi. Sebagaimana diketahui bahwa motivasi merupakan dorongan yang ada pada individu untuk melaksanakan kewajibannya dalam sebuah perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi berarti ketika karyawan dihadapkan pada sebuah pekerjaan, maka karyawan akan cenderung segera melaksanakan pekerjaan tersebut. Apabila motivasi karyawan rendah menyebabkan kerja karyawan tidak efisien dan kinerja karyawan akan rendah, maka berdampak *negative* bagi eksistensi perusahaan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja individual, termasuk yang dilakukan oleh pimpinan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Area Magelang. Penelitian yang dilakukan oleh Siagian, S.S. Imanuel pada tahun 2015 dengan judul ‘Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan’, menyebutkan bahwa motivasi merupakan salah satu komponen yang secara parsial berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Area Magelang sebagai perusahaan perbankan dalam bidang jasa, menghadapi persaingan yang kompetitif.

Kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. di Area Magelang dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan memberikan kompensasi yang memadai dan meningkatkan kemampuan kerja melalui pelatihan atau pendidikan. Kesemuanya itu bertujuan untuk menjaga kinerja karyawan sehingga perusahaan tetap eksis. Hal ini merujuk pada penelitian yang dilakukan Januar Pujiyismi (2017) berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Kompensasi Financial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Kalsel Cabang Martapura, yang menyebutkan bahwa kompensasi dan pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan secara umum.

Berbagai kebijakan yang telah diterapkan oleh pimpinan, ternyata belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi ini terbukti dari masih relatif banyak nasabah yang mengajukan keluhan, masih belum tercapainya target penjualan karyawan, dan pelanggan atau nasabah yang memindahkan transaksi ke perusahaan jasa perbankan lain sehingga menurunnya pangsa pasar dapat mengancam eksistensi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Kompensasi dan Pelatihan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. di Area Magelang dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”**

B. Perumusan Masalah

Berkaitan dengan penelitian tentang komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
2. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara parsial.
3. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
4. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi karyawan
5. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan
6. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
7. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan dimasa datang terutama dalam bidang sumberdaya manusia.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini kesempatan dalam menerapkan ilmu teori yang telah diperoleh selama kuliah dan studi kasus pada sebuah perusahaan. Peneliti akan memperoleh pengetahuan dalam menganalisis masalah yang merupakan aplikasi atas teori yang diperoleh selama kuliah di Perguruan Tinggi.

E. Sistematika Penelitian

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini akan terdiri dari 5 bab. Adapun gambaran dan isi hasil tiap-tiap bab adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini memuat uraian tentang telaah teori, telaah penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini memuat secara rinci pendekatan penelitian yang digunakan, tempat dan waktu penelitian, metode yang digunakan dalam pengambilan sampel, metode pengumpulan data, *variable* penelitian dan pengukuran *variable*.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, interpretasi hasil.

Bab V Penutup

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Notoatmodjo (2012:71), kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Marwansyah (2012:29) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu kewaktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus di lakukan agar di masa mendatang lebih baik. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa: kinerja adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan dari atasan supaya diselesaikan dengan kemampuan, kesediaan, dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil akhir kerja karyawan yang maksimal untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan demi kemajuan dan mencapai cita-cita perusahaan tersebut.

Menurut Dessler (2011:21) tujuan dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja;
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu;
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Marwansyah (2012:53) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung-Meggison, dalam Sugiono (2011:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara

kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu :

1. Faktor personal (*Individu*), meliputi : pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
3. Faktor team, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : a) Faktor

individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu. b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi. c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

B. Kompensasi

Kinerja merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi karena dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan, maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Oleh karena itu penting artinya bagi perusahaan untuk mengantisipasi terjadinya penurunan kinerja dengan tujuan agar kinerja perusahaan tetap meningkat.

Perusahaan mengembangkan manajemen kompensasi sebagai langkah strategis untuk memperoleh karyawan terbaik yang dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut ini akan dijelaskan pengertian, tujuan pengelolaan, keadilan dan kelayakan dalam kompensasi, kebijakan dalam kompensasi dan indikator kompensasi dalam perusahaan.

Menurut Notoatmodjo (2012:75), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pengertian kompensasi menurut Dessler (2011:150) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang telah dilakukan. Sedangkan Sutrisno (2013:66), kompensasi adalah imbalan uang atau bukan uang (*natura*) yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2011:33) menjelaskan bahwa sistem *reward* harus terdiri dari:

1. Kebijakan yang memberikan panduan untuk pendekatan mengelola *reward*.
2. Praktik yang menyediakan penghargaan keuangan dan non finansial.

3. Proses yang berkaitan dengan evaluasi relatif ukuran pekerjaan (*job evaluation*) dan penilaian kinerja individu (manajemen kinerja).
4. Prosedur dioperasikan untuk menjaga sistem dan untuk memastikan system tersebut beroperasi secara efisien dan fleksibel dan memberikan nilai uang.

Penjelasan yang diberikan oleh Armstrong mengungkapkan bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan bisa berupa imbalan keuangan atau imbalan non keuangan. Manajer harus menghargai karyawan bukan berdasarkan kebijaksanaan mereka sendiri, namun standar atau pedoman harus diikuti secara berurutan dalam memberi penghargaan kepada karyawan. Hal ini dapat mencegah bias sampai batas tertentu. Standar atau pedoman harus bisa tentukan ukuran pekerjaan dan penilaian karyawan dari kinerja karyawan di tempat kerja. Sistem *reward* juga harus mengandung metode yang sudah mapan, sehingga mudah beradaptasi perubahan baik di lingkungan eksternal maupun internal.

Sutrisno (2013:65) juga mengemukakan bahwa penghargaan adalah rmanfaat yang timbul dari melakukan tugas, memberikan layanan atau menjalankan tanggung jawab. Hadiah utama dalam melakukan pekerjaan adalah gaji atau upah. Selain gaji dan upah, banyak pengusaha juga menawarkan tunjangan pensiun, tunjangan makan siang, pendidikan anak, asuransi kesehatan, mobil dinas, pinjaman yang menguntungkan, bonus, dan masih banyak lagi. Sistem penghargaan adalah alat penting yang digunakan manajemen untuk mempengaruhi motivasi karyawan. Dengan kata lain, manajemen menggunakan sistem penghargaan untuk menarik orang bergabung dengan organisasi, Biarkan mereka datang untuk bekerja dan memotivasi mereka untuk tampil ke tingkat tinggi (Sedarmayanti, 2011:58).

Sistem penghargaan berbeda pada masing-masing organisasi, tapi sistem penghargaan hanya bermuara pada satu benda; yaitu sebuah sistem yang mengakui usaha individu karyawan dalam kinerjanya. Sistem penghargaan memotivasi karyawan untuk tampil lebih baik (Dessler, 2011:51).

Menurut Yamoah (2013:59), struktur pembayaran kompensasi harus memenuhi beberapa persyaratan dibawah ini:

1. Struktur pembayaran kompensasi harus fleksibel dalam menanggapi tekanan eksternal terutama harga pasar dan kekurangan keterampilan.

2. Struktur pembayaran kompensasi harus memfasilitasi imbalan untuk kinerja dan prestasi
3. Struktur pembayaran kompensasi harus dapat menjelaskan peluang perkembangan karir. Para karyawan harus mengetahui apa yang harus dilakukan untuk bergerak ke tingkat gaji berikutnya.
4. Struktur pembayaran kompensasi harus memberikan ruang lingkup untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja yang sangat baik dan karyawan yang memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan.

Menurut Sutrisno (2013:60), indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Imbalan kerja

Imbalan kerja adalah hadiah langsung yang diberikan kepada seorang atau kelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi. Imbalan kerja termasuk jaminan keamanan, jaminan kesehatan seperti imbalan saat sakit, jaminan pendidikan, imbalan hari libur, imbalan liburan dan ketidakhadiran.

Keuntungan dari imbalan kerja untuk organisasi adalah untuk membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Organisasi dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik karena karyawan akan termotivasi dan memiliki komitmen terhadap organisasi.

2. Kompensasi dasar

Kompensasi dasar yang seorang karyawan menerima adalah disebut gaji pokok. Oleh karena itu, gaji pokok adalah tingkat standar gaji tidak memiliki apapun penambahan dibuat untuk itu. Banyak organisasi menggunakan kategori gaji pokok seperti per jam dan gaji. Kategori ini diidentifikasi sesuai dengan cara membayar didistribusikan dan sifat dari pekerjaan. Karyawan yang dibayar per jam menerima apa yang disebut upah. Upah ini dihitung pada jumlah waktu bekerja. Karyawan yang dibayar secara konsisten dari periode ke periode seperti setiap tahun, mingguan atau bulanan menerima apa yang disebut sebagai gaji.

3. Imbalan Non Keuangan

Ini termasuk imbalan yang berfokus pada kebutuhan orang untuk berbagai tingkat untuk prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh dan pertumbuhan pribadi. Imbalan non-keuangan yang tidak melibatkan pembayaran langsung dan sering timbul dari pekerjaan itu sendiri, misalnya, prestasi, otonomi, dan pengakuan, ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan, pelatihan, peluang pengembangan karir dan kepemimpinan yang berkualitas tinggi. Selain imbalan diberikan kepada karyawan, pengusaha juga harus berkonsentrasi pada aspek non moneter. Karyawan harus diberikan ruang untuk mengekspresikan pandangan mereka. Pengusaha juga harus melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Organisasi harus memastikan bahwa karyawan dapat mengembangkan karir mereka dengan membawa mereka melalui pelatihan dan pengembangan. Lingkungan kerja harus kondusif bagi karyawan agar mereka merasa bagian dari organisasi tersebut

C. Pelatihan

Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Berikut ini akan dijelaskan tentang pengertian pelatihan, tujuan pelatihan dan indikator pelatihan.

Menurut Porter dan Strerres (2007:41), pelatihan dibutuhkan oleh karyawan baru yang ada sekarang. Keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya. Pelatihan juga dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, terinci dan rutin (Dessler, 2011:99). Berdasarkan dari dua pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk memperbaiki kemampuan

dan kinerja karyawan dalam menguasai berbagai keterampilan dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan.

Berikut tujuan dan sasaran pelatihan menurut Hamalik (2007:16):

1. Melatih, membina dan mendidik tenaga kerja yang memiliki keterampilan produktif dalam rangka pelaksanaan program organisasi di lapangan
2. Membina unsur-unsur ketenagakerjaan yang memiliki hasrat untuk terus belajar dalam meningkatkan dirinya sebagai pekerja yang tangguh, mandiri dan profesional.
3. Melatih tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, nilai dan pengalamannya.

Berdasarkan teori yang dikenalkan oleh Kirkpatrick (1994:21) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja, evaluasi pelatihan kerja dapat diukur berdasarkan 4 tingkatan evaluasi, meliputi:

1. Hasil pembelajaran, merupakan hasil yang didapat karyawan dalam kompetensi kognitif dan kemampuan teknik setelah mengikuti pelatihan kerja.
2. Perubahan kebiasaan, merupakan perubahan kebiasaan karyawan dalam hal komitmen dan pertanggungjawaban kerja setelah mengikuti pelatihan kerja.
3. Dampak organisasional, yaitu dampak pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dan hubungannya dengan kinerja perusahaan.
4. Reaksi dari pelatihan kerja, merupakan reaksi karyawan terhadap konten atau isi pelatihan kerja yang diberikan, kualitas pelatih dan pembiayaan pelatihan kerja.

D. Motivasi Kerja

Menurut Notoatmodjo (2012:62) motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi pada dasarnya merupakan dorongan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, baik untuk kepentingan diri pribadi maupun kepentingan orang lain.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan kinerja memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Sutrisno (2013:85), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

1. Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
2. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian motivasi menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok di atas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2006:150), yaitu:

1. Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Sutrisno, 2013: 90). Tujuan motivasi, masih menurut Sutrisno (2013:126) adalah untuk:

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

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benarbenar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Menurut Notoatmodjo (2012: 101), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.

2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Notoatmodjo (2012:92), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Marwansyah (2012:155) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat orang bekerja
4. Situasi lingkungan kerja
5. Gaji

Dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi motivasi yang dimaksud lingkungan kerja ialah pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

1. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk di dalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
2. Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh bawahan.
3. Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
4. Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Bawahan dalam motivasi memiliki gejala karakteristik seperti:

1. Kemampuan bekerja
2. Semangat kerja
3. Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
4. Prestasi dan produktivitas kerja

Sedangkan menurut Hamzah B. Uno (2008:112) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

1. Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:
 - a. Kerja keras
 - b. Tanggung jawab
 - c. Pencapaian tujuan
 - d. Menyatu dengan tugas
2. Prestasi yang dicapainya, meliputi:
 - b. Dorongan untuk sukses
 - c. Umpan balik
 - d. Unggul
3. Pengembangan diri, meliputi:
 - a. Peningkatan keterampilan
 - b. Dorongan untuk maju
4. Kemandirian dalam bertindak, meliputi:

- a. Mandiri dalam bekerja
- b. Suka pada tantangan

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui:

- 1. Tanggung jawab dalam melakukan kerja
- 2. Prestasi yang dicapainya
- 3. Pengembangan diri, serta
- 4. Kemandirian dalam bertindak

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian terdahulu sesuai dengan variabel yang diteliti, yaitu kompensasi, pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan. Termasuk juga di dalamnya metode penelitian yang menggunakan teknik analisis data : *Path Analysis*. Beberapa penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut :

Tabel 1. Ringkasan Penelitian

No	Peneliti	Judul/Variabel	Teknik Sampling	Alat Analisis	Hasil
1.	Stepanus Andi Pratama (2015)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Regional Office Malang) Variabel yang diteliti : Kompensasi <i>Financial</i> , Kompensasi Non <i>Financial</i> , Kinerja Karyawan	<i>Sampling</i> Jenuh	Regresi	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2.	Deny Triasmoko (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	<i>Simple Random Sampling</i>	Regresi	Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Judul/Variabel	Teknik Sampling	Alat Analisis	Hasil
		Variabel yang diteliti : Metode Pelatihan, Materi Pelatihan, Instruktur, Pelatihan dan Kinerja Karyawan			
3.	Rangga Mahardhika (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang) Variabel yang diteliti : Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Kinerja Karyawan	<i>Accidental Sampling</i>	Regresi	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Sopar Sibar Imanuel Siagian (2015)	Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Variabel yang diteliti : Pelatihan, Kepuasan, Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	<i>Simple Random Sampling</i>	Regresi	1. Kemampuan kerja berpengaruh (+) terhadap kinerja karyawan. 2. Hubungan kerja berpengaruh (+) terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi berpengaruh (+) terhadap kinerja karyawan 4. Kepuasan kerja berpengaruh (+) terhadap kinerja karyawan.
5.	Aris Baharuddin (2011)	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Kantor PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang) Variabel yang diteliti : Pelatihan, Kompensasi, Disiplin Kerja dan Prestasi Kerja	<i>Stratified Proportional Random Sampling</i>	Regresi	1. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja 2. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja
5.	Januar Pujiyismi (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Kompensasi <i>Financial</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Kalsel Cabang Martapura. Variabel yang diteliti : Motivasi Kerja, Pelatihan, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan	<i>Non Probability Sampling</i>	Regresi	Motivasi kerja, pelatihan dan kompensasi <i>financial</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti	Judul/Variabel	Teknik Sampling	Alat Analisis	Hasil
7.	Fansyari Ilham Madayana (2016)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang) Variabel yang diteliti : Kompetensi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karywan	<i>Purposive Non-Probability Sampling</i>	<i>Path Analysis</i>	1. Kompetensi karyawan termasuk dalam kategori baik. 2. Pemberian kompensasi termasuk dalam kategori sesuai 3. Lingkungan kerja termasuk dalam kategori sesuai 4. Motivasi kerja termasuk dalam kategori baik. 5. Kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi

Sumber : Data Sekunder

F. Pengembangan Hipotesis

Menurut Dessler (2011:150), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi dapat berupa gaji atau upah maupun kompensasi lainnya seperti lembur dan tunjangan lainnya. Secara umum, dengan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga kinerjanya akan semakin meningkat, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H₁ : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan keterampilan atau keahlian karyawan. Menurut Porter dan Strerrs (2007:41), pelatihan dibutuhkan oleh karyawan baru yang ada sekarang. Keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya. Secara umum semakin tinggi keahlian karyawan, maka akan cepat dan akurat penyelesaian pekerjaannya, maka hipotesis yang dapat diajukan:

H₂ : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Menurut Notoatmodjo (2012:75), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sehingga kompensasi yang dapat berupa gaji atau upah maupun kompensasi lainnya akan meningkatkan keinginan karyawan untuk bekerja secara maksimal. Secara umum, dengan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H₃ : Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, terinci dan rutin (Dessler, 2011:99). Dengan adanya pelatihan, maka karyawan akan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja karena karyawan telah memperoleh pemahaman tentang suatu pengetahuan praktis dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya. Secara umum semakin tinggi keahlian karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu :

H₄ : Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi

Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Menurut Notoatmodjo (2012:62) motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Secara umum, ketika karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka pekerjaan akan diselesaikan dengan tepat, cepat dan akurat, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu :

H₅ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kompensasi (gaji, upah maupun kompensasi lainnya) yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan akan menyebabkan motivasi karyawan akan

meningkat. Secara umum, kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, akan meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga kinerjanya semakin meningkat (Pujiyismi, 2017:35), maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H₆ : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan yang dimediasi variabel motivasi

Pelatihan yang diberikan akan menyebabkan karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya sehingga kemampuan dan motivasi karyawan akan meningkat. Secara umum, pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan, akan meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga kinerjanya semakin meningkat (Pujiyismi, 2017:35), maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H₇ : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi

G. Model Penelitian

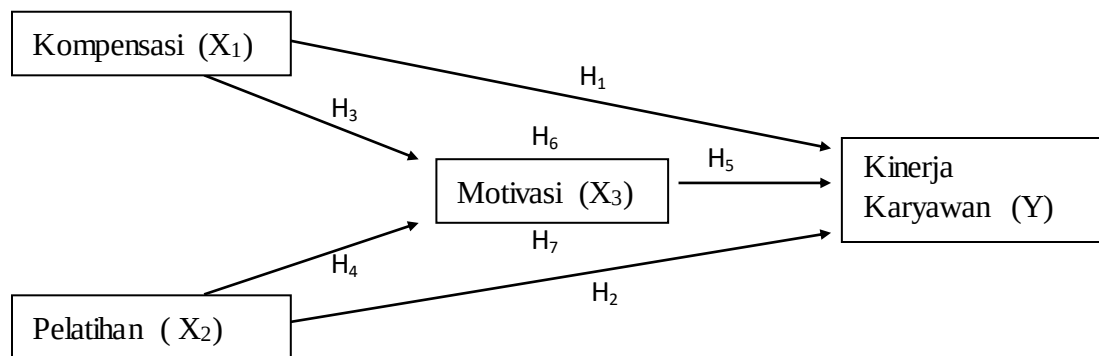
Kompensasi adalah apapun yang diterima oleh pegawai sebagai balasan atas kontribusi pegawai terhadap organisasi baik berupa finansial maupun non finansial. Sistem kompensasi atau penghargaan berbeda pada masing-masing organisasi, namun sistem penghargaan hanya bermuara pada sebuah sistem yang mengakui usaha individu karyawan dalam kinerjanya. Sistem kompensasi memotivasi karyawan untuk tampil lebih baik (Dessler, 2011:51).

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan yang menggunakan prosedur sistematis dengan memberikan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu. Pelatihan dimaksudkan untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja adalah memberikan kegairahan bekerja kepada karyawan. Dengan memberikan motivasi kerja dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang menurut ukuran

yang berlaku yaitu secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, tingkat pelatihan dan motivasi kerja yang diperoleh oleh karyawan, akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, jika semakin buruk kompensasi, tingkat pelatihan, dan motivasi kerja yang diperoleh oleh karyawan akan berpengaruh negatif pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka fikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2011:55) adalah wilayah generalisasi yang terjadi atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk di Area Magelang sebanyak 315 orang karyawan.

B. Sampel dan Teknik Sampling

Teknik *sampling* dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yakni teknik yang dilakukan berdasarkan kriteria yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau pertimbangan dari peneliti. Dengan kata lain, apabila calon responden tersebut sesuai dengan karakteristik populasi yang diinginkan, siapapun responden yang bersangkutan, dimana dan kapan saja ditemui bisa dijadikan sebagai elemen-elemen sampel penelitian (Sugiyono, 2011). Kriteria responden menurut metode *purposive sampling* adalah:

1. Responden merupakan karyawan tetap. Hal ini dikarenakan karyawan tetap sudah dirasa mampu memahami tentang situasi di perusahaan tersebut.
2. Responden merupakan karyawan yang sudah bekerja > 1 tahun. Hal ini dikarenakan setelah 1 tahun, karyawan diharap mampu mengetahui dan memahami pekerjaan yang dilakukan.
3. Responden yang merupakan karyawan yang saat itu telah berada di bank.

Jumlah sampel yang diambil sebanyak 76 responden.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang berkaitan secara langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer meliputi jawaban pertanyaan responden atas persepsi kompensasi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau objek yang diteliti atau ada hubungannya dengan objek yang diteliti (Sanusi, 2011:51). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu melalui kuisisioner yang diajukan kepada responden. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penyebaran kuisisioner secara langsung dimaksudkan agar tingkat pengembalian kuisisioner tinggi.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang atau instansi di luar dari peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli (Sanusi, 2011:51). Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan bidang Marketing dan gambaran umum tentang PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Magelang.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner. Kuesioner adalah suatu bentuk pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Teknik pengumpulan data ini dilakukan secara langsung pada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. di Area Magelang. Kuesioner ini didesain terdiri dari dua bagian. Bagian pertama, berisi deskripsi responden, merupakan uraian responden secara demografis. Bagian kedua, berisi instrumen pertanyaan untuk masing-masing variabel penelitian.

E. Definisi Operasional dan Pengukurannya

1. Definisi Operasional

a. Kompensasi (X_1)

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Notoatmodjo, 2012:75)

Indikator variabel kompensasi adalah: gaji, insentif, proteksi, kompensasi pelengkap dan fasilitas.

b. Pelatihan (X_2)

Pelatihan atau pendidikan adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan memperbaiki kemampuan dan kinerja untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik dalam melaksanakan kegiatan (Dessler, 2011:99). Indikatornya adalah: metode dan materi pelatihan, hasil pelatihan, perubahan kebiasaan dan manfaat pelatihan.

c. Motivasi (X_3)

Pada dasarnya, motivasi merupakan dorongan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, baik untuk kepentingan diri pribadi maupun kepentingan orang lain (Notoatmodjo, 2012:62). Indikatornya adalah: *need for achievement* (semangat berprestasi, mencapai standar kerja, dan usaha keras untuk berhasil), *need for power* (kekuatan untuk membuat orang lain berperilaku sesuai yang diinginkan perusahaan), dan *need for affiliation* (keinginan untuk bersosialisasi antar pribadi yang ramah dan akrab).

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil akhir kerja karyawan yang maksimal untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan demi kemajuan dan mencapai cita-cita perusahaan tersebut (Marwansyah, 2012:29). Indikatornya adalah: kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu (Sedarmayanti, 2011: 61).

2. Pengukuran

Metode pengukuran seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) dengan nilai 5
- b. Jawaban setuju (S) dengan nilai 4
- c. Jawaban kurang setuju (KS) dengan nilai 3
- d. Jawaban tidak setuju (TS) dengan nilai 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1

F. Uji Validitas dan Realibitas

1. Uji Validitas

Uji validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen pengukur dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan dilakukannya pengukuran tersebut. Untuk mengukur validitas dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi *Product Moment Correlation*. Item yang dinyatakan valid yaitu *item* yang nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan bernilai positif atau suatu *instrument* dikatakan valid apabila nilai signifikansi korelasinya kurang dari 5% (0,05) (Sugiyono, 2011:79).

2. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengukur kehandalan suatu alat ukur atau kuesioner. Reliabilitas menunjukkan tingkat di mana suatu alat ukur tersebut bebas dari *error* atau kesalahan. Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan dengan koefisien *Alpha* variabel yang diuji. *Cronbach's Alpha* yang semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa reliabilitas semakin baik yang artinya item-item tersebut secara konsisten mengukur konsep yang sama (Sugiyono, 2011:80). Adapun nilai *Cronbach's Alpha* dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. *Cronbach's alpha* 0,8-1,0 : reliabilitas baik

- b. *Cronbach's alpha* 0,6-0,7 : reliabilitas dapat diterima
- c. *Cronbach's alpha* <0,6 : reliabilitas kurang baik

G. Metode Analisis Data

Analisis regresi linier memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel-variabel independen atau faktor yang mempengaruhi terhadap variabel dependen atau faktor yang dipengaruhi (Ghozali, 2013:249). Data yang terkumpul selanjutnya akan diuji dan dianalisis dengan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0 for Windows.

Persamaan regresi secara umum untuk pengujian hipotesis, yakni Uji F, Uji-t dan *Path Analysis*:

$$Y = a + b_1X_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3\dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi
- X_1 = Kompensasi
- X_2 = Pelatihan
- X_3 = Motivasi Kerja
- a = Nilai Y apabila $X=0$ (Nilai konstanta)

F. Pengujian Hipotesis

1. Uji F

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen secara bersama-sama, dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai $\text{sig} < \alpha$. apabila terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen maka model regresi dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Uji F dapat dicari dengan rumus:

$$F_{hit} = \frac{R^2 / K - 1}{1 - R^2 / (n - k)} \dots\dots\dots(\text{Persamaan 3})$$

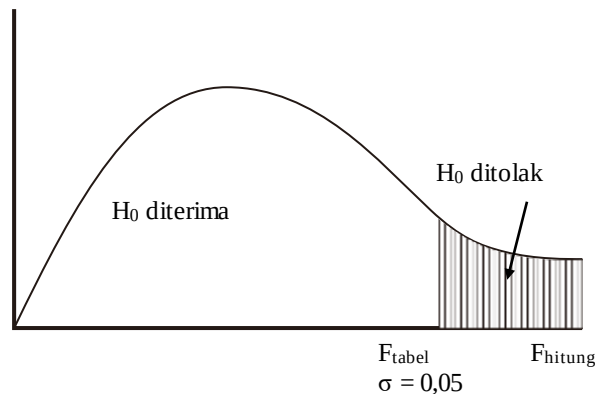
Keterangan :

- R^2 : koefisien determinasi
- n : jumlah data

k : jumlah variabel independen

Hasil uji F dapat dilihat pada *Output ANOVA* dari hasil analisis regresi berganda. Dengan kriteria pengujian dilakukan dengan membandingkan F:

- Level of significance* 0,05
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 didukung, H_a tidak didukung = tidak ada pengaruh signifikan.
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 tidak didukung, H_a didukung = ada pengaruh signifikan.



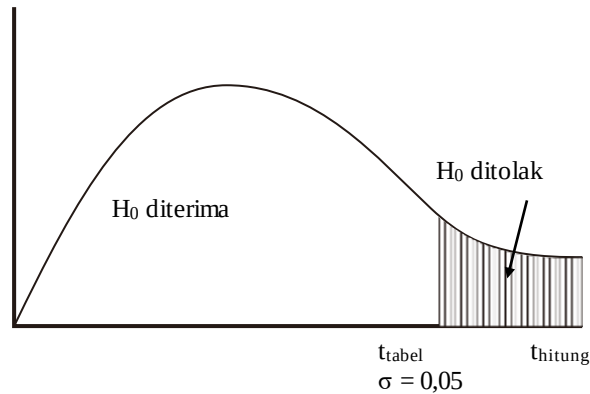
Gambar 3.1 Kurva Normal Uji F

2. Uji t (parsial)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dikatakan berpengaruh signifikan apabila $\text{sig.} < \alpha$. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut :

- Bila nilai signifikansi $t < 0.05$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- Apabila nilai signifikansi $t > 0.05$, maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap

variabel dependen. Hasil uji-t dapat dilihat pada *output coefficient* dari hasil analisis regresi berganda



Gambar 3.2 Kurva Normal Uji t

3. Uji Efek Mediasi

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Menurut Ghazali (2013:249) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur dinyatakan dalam dua bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots(\text{Persamaan 4})$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots(\text{Persamaan 5})$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

Z = Motivasi Kerja

a = Konstanta

$b_1 - b_2$ = Koefisien regresi yang menyatakan perubahan nilai Y apabila terjadi perubahan nilai X

X_1 = Kompensasi

X_2 = Pelatihan

e = *Error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

4. Uji Sobel Test

Untuk mengetahui pengaruh mediasi signifikan atau tidak, dapat diuji dengan *Sobel Test*. *Sobel Test* menghendaki asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal. Hasil *Sobel Test* memberikan nilai estimasi *indirect effect* yang kemudian dicari nilai t_{hitung} dengan cara membagi besarnya nilai data terhadap nilai *standart error* dan membandingkan dengan t_{tabel} . Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} berarti pengaruh mediasi dikatakan signifikan.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ($p2 \times p3$) signifikan atau tidak, diuji dengan *Sobel Test* dengan rumus sebagai berikut:

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 p3^2}$$

Berdasarkan hasil dari $Sp2p3$, kemudian menghitung nilai t_{hitung} untuk mengetahui apakah ada pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}$$

Nilai t_{hitung} yang diperoleh kemudian dikonfirmasi dengan t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, dengan tingkat signifikansi (σ) 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi ($Sp2p3$) adalah signifikan atau ada pengaruh mediasi variabel intervening dengan X terhadap Y.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan dalam bab-bab di depan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa sudah menerima gaji yang sesuai harapan, insentif yang diberikan perusahaan telah sebanding dengan waktu kerja lembur, puas dengan jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan, tunjangan yang diberikan perusahaan telah sesuai harapan dan perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan,
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa metode pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan iklim suasana kerja institusi, materi pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, pelatihan sangat bermanfaat dalam proses pembelajaran dan pekerjaan, pelatihan mampu mengubah sikap cara kerja saya menjadi lebih baik, serta perusahaan telah berupaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan,
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Kompensasi yang berupa gaji, insentif, fasilitas dan lain sebagainya mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik,
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Adanya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam bidang kerja semakin meningkatkan motivasi untuk bekerja dengan lebih akurat, efektif dan efisien.
5. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi pada pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dimungkinkan karena adanya keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

6. Pengaruh tidak langsung kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja lebih rendah dibanding dengan pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja, sehingga kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi.
7. Pengaruh tidak langsung pelatihan melalui motivasi terhadap kinerja lebih rendah dibanding dengan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja tanpa melalui motivasi. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi.

B. Saran

1. Bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Magelang

Dari penelitian terbukti bahwa kinerja dan motivasi terbukti dipengaruhi oleh kompensasi dan pelatihan, sehingga seyogyanya PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Magelang lebih memperhatikan motivasi kerja karyawannya. Untuk meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan perusahaan dengan berbagai cara, beberapa diantaranya adalah dengan memperhatikan kompensasi, pelatihan, beban kerja dan sebagainya. Apabila melalui hal tersebut karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, demikian pula sebaliknya.

2. Penelitian yang akan datang

- a. Diharapkan penelitian yang akan datang, sampel yang digunakan lebih banyak sehingga hasil dari analisis dari penelitian yang didapatkan akan lebih akurat.
- b. Diharapkan ada penelitian lanjutan dengan aspek yang sama dengan menambahkan *variable* yang menyangkut aspek tersebut, untuk lebih mengetahui variabel-variabel lain di luar variabel yang telah diteliti penulis, seperti variabel lingkungan kerja, pemahaman karyawan tentang tujuan perusahaan dan lain sebagainya, yang mempengaruhi kinerja dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baharuddin, Aris. 2011. *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Kantor PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*. Jurnal Profit Volume 6 Nomor 2.
- Dessler, G. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Sepuluh. Jilid Dua, Jakarta : Indeks.
- Hadari, Nawawi. 2010. *Metode Penelitian*. Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Kirkpatrick, Ronald L. 2011. *Evaluating Training Program: The Four Level*. 14th Edition. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco.
- Mahardika, R. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)*. Jurnal Penelitian Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Bandung. Alfabeta.
- Mudayana, F. Ilham. 2016. *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang)*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. Vol. 5(1). 2016.
- Notoatmodjo, S. 2012. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Porter, Lyman, W. and Richard M. Sterrs. 2007. *Motivation and Work Behavior*. 5th Edition. Singapore : McGraw-Hill.Inc
- Pratama, S.A. 2015. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Regional Office Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 25 No. 1, Agustus 2015.
- Pujiasymi, Januar. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Kompensasi Financial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Kalsel Cabang Martapura*. Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Edisi Januari – Maret 2017. Vol. 6 No. 1 ISSN. 2541 – 178X.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Kelima. Salemba Empat. Jakarta.

- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, S.S. Imanuel. 2015. *Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Volume 4 Nomor 9. Agustus 2017.
- Situmorang, Syafrizal Helmi. 2010. *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Press.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, E 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana Perdana Media Group.
- Triasmoko, Denny. 2014. *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 12 No. 1, Juli 2014.
- Yamoah, Emmanuel Erastus. 2013. *Reward Systems and Teachers' Performance: Evidence From Ghana*. Canadian Social Science.