

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KREATIVITAS SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING***

(Studi pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**LENY AULIA SARI  
NIM. 155030200111082**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2019**

## MOTTO

Jika kamu mendapatkan apa yang kamu mau, itu petunjuk /  
arah Allah. Jika kamu tidak mendapat apa yang kamu mau,  
itu perlindungan Allah.



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan  
Kreativitas Sebagai Variabel *Intervening*.  
Disusun oleh : Leny Aulia Sari  
NIM : 155030200111082  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
Minat : Sumber Daya Manusia

Malang, 03 Desember 2019  
Komisi Pembimbing  
Ketua



*Heru Susilo*

**Drs., Heru Susilo., MA**

**NIP. 195912101986011001**



**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Jum'at  
 Tanggal : 13 Desember 2019  
 Jam : 08.00  
 Skripsi atas nama : Leny Aulia Sari  
 Judul : Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kreativitas Sebagai Variabel *Intervening*. (Studi pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang)

Dan dinyatakan **LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



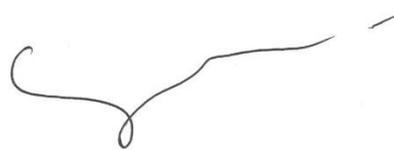
**Drs., Heru Susilo., MA**  
**NIP. 195912101986011001**

Anggota,



**Kusdi Rahardjo, Dr., DEA**  
**NIP. 195701271984031001**

Anggota,



**Yudha Prakasa, S.AB., MAB**  
**NIP. 198701272015041004**



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 03 Desember 2019



**Leny Aulia Sari**  
**NIM. 155030200111082**

## RINGKASAN

Leny Aulia Sari, 2019. **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kreativitas Sebagai Variabel *Intervening*** (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang) Drs., Heru Susilo., MA. 95 Halaman 95+.

---

Sumber daya manusia merupakan aset yang utama di dalam sebuah organisasi karena sumber daya manusia merupakan bagian yang menggerakkan sistem organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kreativitas sebagai Variabel *Intervening*. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini meliputi pelatihan kerja, kreativitas dan kinerja karyawan. Hipotesis (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kreativitas, (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara kreativitas terhadap kinerja karyawan, (4) terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini menjangkau seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang dengan jumlah sampel sebesar 60 karyawan. Sampel tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin. Data diperoleh langsung dari responden dengan instrument penelitian menggunakan kuesioner. Analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis jalur (*path*) yang diolah menggunakan SPSS versi 25. Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas, Pelatihan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kreativitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Kreativitas mediasi hubungan antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Kreativitas, Kinerja Karyawan.**

## SUMMARY

Leny Aulia Sari , 2019 . *The Effect of Job Training on Employee Performance with Creativity as an Intervening Variable (Study on the Work of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kawi Malang Branch Office )* Drs., Heru Susilo., MA . 95 pages 95+.

---

*Human resources are the main assets in an organization because human resources are a part that drives the organizational system in achieving organizational goals . This study aims to analyze the effect of Job Training on Employee Performance with Creativity as an Intervening Variable . This type of research is explanatory research with a quantitative approach. Variables in this study include job training , creativity and employee performance. Hypothesis (1) there is a significant influence between job training on creativity, (2) there is a significant influence between job training on employee performance, (3) there is a significant effect between creativity on employee performance, (4) there is an influence of job training on employee performance with creativity as an intervening variable .*

*This research reaches all employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kawi Branch Office Malang with a total sample of 60 employees . The sample was obtained using the Slovin formula. Data obtained directly from respondents with research instruments using a questionnaire. Data analysis included descriptive analysis and path analysis ( path ) were processed using SPSS version 25. Results of analysis menunjukkan late that Training has a positive and significant impact Creativity, Job Training has a positive and significant impact on employee performance, creativity has a positive influence and significant on Employee Performance, and Creativity mediating the relationship between Job Training and Employee Performance.*

**Keywords: Job Training, Creativity, Employee Performance.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kreativitas Sebagai Variabel *Intervening*, (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang) sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Skripsi ini merupakan syarat untuk menempuh ujian sarjana Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.

Pembuatan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik juga adanya bantuan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak baik secara langsung dan tidak langsung. Penulis pada kesempatan ini ingin menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
4. Drs. Heru Susilo, MA, selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan, saran, dan semangat kepada penulis.

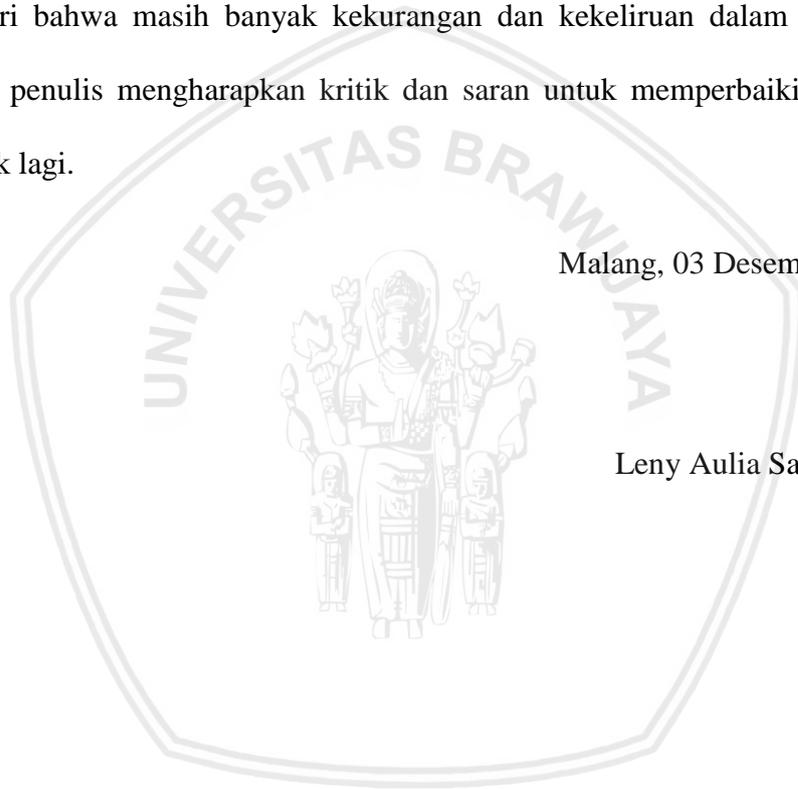
5. Seluruh Dosen Program Studi Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
6. HRD dan Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Kawi Malang yang telah membantu dan memudahkan jalannya kegiatan penelitian skripsi ini hingga selesai.
7. Orang tua yang luar biasa memberikan dukungan moril dan material serta doanya yang sangat tulus kepada penulis selama menempuh kuliah di Universitas Brawijaya sampai menyelesaikan pendidikan sarjana.
8. Kakak-kakak penulis yang memberikan dukungan dan memberikan masukan saat pengerjaan skripsi.
9. Sahabat penulis Putri Rahma Dayanti yang setia menemani penulis mulai dari maba hingga sampai menjadi partner magang, maupun penelitian yang telah banyak membantu dan berbagi ilmu serta inspirasi kepada penulis hingga proses penyusunan skripsi ini selesai.
10. Partner bisnis penulis Annisa Khoirina Nurmadinah juga teman seperjuangan penyusunan skripsi yang selalu memberikan waktu untuk bercerita dan menjadi sumber hiburan bagi penulis.
11. Teman-teman grup Konco Kenthel yaitu Jihan, Olied, Illiya, Reta, yang selalu mengibur dan selalu memberikan dukungan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

12. Seluruh teman-teman Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2015 yang telah memberikan kerjasama dan informasi yang bermanfaat selama empat tahun masa perkuliahan.

Penulis dengan tulus mengucapkan terima kasih atas dukungan dan motivasi yang telah diberikan selama pengerjaan skripsi berlangsung. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran untuk memperbaiki skripsi ini lebih baik lagi.

Malang, 03 Desember 2019

Leny Aulia Sari



## DAFTAR ISI

<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	11
B. Tinjauan Teoritis .....	16
1. Pelatihan Kerja .....	16
2. Kinerja .....	22
3. Kreativitas.....	25
C. Hubungan Antara Variabel.....	28
1. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2. Hubungan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan .....	29
3. Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas.....	30
4. Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja melalui Kreativitas....	30
D. Model Konsep .....	31
E. Model Hipotesis .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Lokasi Penelitian.....	34
C. Konsep, Variabel, Defini Operasional, dan Skala Pengukuran.....	35



1. Konsep.....	35
2. Variabel .....	35
3. Definisi Operasional.....	36
4. Skala Pengukuran .....	43
D. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	44
1. Populasi .....	44
2. Sampel .....	46
3. Teknik Sampling .....	47
E. Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	47
1. Jenis Data.....	47
2. Teknik Pengumpulan Data .....	48
3. Instrumen Penelitian.....	48
F. Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	49
1. Uji Validitas.....	49
2. Uji Realibilitas.....	50
G. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	51
1. Hasil Uji Validitas .....	51
2. Hasil Uji Reliabilitas .....	52
H. Teknik Analisis Data.....	53
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	53
2. Analisis Statistik Inferensial .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	56
1. Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	56
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	58
3. Nilai-Nilai Utama Perusahaan .....	58
4. Pelatihan Kerja Karyawan pada BRI Kantor Cabang Kawi Malang59	
5. Bidang Usaha Perusahaan .....	62
6. Strukur Organisasi .....	64
7. Jam Kerja Karyawan .....	64
B. Gambaran Umum Responden .....	65
C. Analisis Data .....	70
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	70
2. Analisis Statistik Inferensial.....	85
D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	93

1. Analisis Deskriptif.....	93
2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	95
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>104</b>
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran.....	105
C. Keterbatasan Penelitian .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>



## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.	Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 2.	Konsep, Variabel, Indikator, Item, Sumber .....	41
Tabel 3.	Skala Pengukuran .....	44
Tabel 4.	Populasi.....	45
Tabel 5.	Hasil Uji Validitas .....	51
Tabel 6.	Hasil Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 7.	Jam Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang .....	65
Tabel 8.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan.....	66
Tabel 9.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja .....	69
Tabel 10.	Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden .....	71
Tabel 11.	Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan Kerja (X) .....	72
Tabel 12.	Distribusi Frekuensi Variabel Kreativitas ( $Y_1$ ).....	76
Tabel 13.	Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).....	80
Tabel 14.	Hasil Uji Koefisien Jalur Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas.....	86
Tabel 15.	Hasil Uji Koefisien Jalur Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	86
Tabel 16.	Hasil Uji Koefisien Jalur Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan .....	87
Tabel 17.	Hasil Rekapitulasi Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas .....	89
Tabel 18.	Hasil Uji t.....	92

## DAFTAR GAMBAR

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
	Gambar 1. Kinerja Bank BUMN Kuartal I-2018.....	5
	Gambar 2. Model Konsep.....	31
	Gambar 3. Model Hipotesis .....	32
	Gambar 4. Diagram Jalur Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas .....	54
	Gambar 5. Alur Pelatihan Kerja Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi	Malang 61
	Gambar 6. Model akhir dari analisis jalur.....	90



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Surat Keterangan Perusahaan .....	111
Lampiran 2.	Kuesioner.....	112
Lampiran 3.	Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan Kerja (X).....	116
Lampiran 4.	Tabulasi Jawaban Responden Kreativitas (Y1).....	118
Lampiran 5.	Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Karyawan (Y2).....	119
Lampiran 6.	Uji Validitas Pelatihan Kerja (X) .....	122
Lampiran 7.	Uji Validitas Kreativitas (Y1) .....	123
Lampiran 8.	Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y2).....	124
Lampiran 9.	Uji Reliabilitas Pelatihan Kerja (X).....	128
Lampiran 10.	Uji Reliabilitas Kreativitas (Y1).....	128
Lampiran 11.	Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y2).....	129
Lampiran 12.	Tabel Distribusi Pelatihan Kerja (X) .....	129
Lampiran 13.	Tabel Distribusi Kreativitas (Y1) .....	132
Lampiran 14.	Tabel Distribusi Kinerja Karyawan (Y2) .....	134
Lampiran 15.	Uji Analisis Jalur (Path Analysis) .....	137
Lampiran 16.	<i>Curriculum Vitae</i> .....	141

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pada saat ini ekonomi global perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan dalam mengelola sumber dayanya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Lingkungan perusahaan atau bidang usaha, tenaga kerja merupakan salah satu sumber daya yang sangat berharga dan menjadi peran penting dalam sebuah perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus memikirkan tentang bagaimana meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar produktivitas perusahaan dapat terus meningkat. Di tengah kondisi usaha yang tidak menentu dan situasi ekonomi yang tidak stabil, sangat dibutuhkan kecermatan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang utama di dalam sebuah organisasi karena SDM merupakan bagian yang menggerakkan sistem organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2005:9), “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Situasi yang tidak menentu ini akan sangat rawan bagi perusahaan dalam mempertahankan aktivitas kegiatannya. Hal ini menyebabkan betapa dibutuhkannya suatu pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang terampil dan handal.

Sejalan dengan perkembangan suatu perusahaan maka usaha-usaha untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dan kinerja karyawan juga

semakin meningkat. Pada saat karyawan tersebut diterima oleh perusahaan, mereka telah memiliki keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan, akan tetapi mereka masih memerlukan proses penyesuaian dengan tugas-tugas yang akan diberikan dan yang akan dikerjakannya. Dalam proses penyesuaian dengan lingkungan baru, karyawan memerlukan pelatihan kerja yang juga berguna sebagai melatih keterampilan yang dimiliki. Menurut Dessler (2010:4), “manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan rekrutmen, penyangkapan, pelatihan kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan”.

Menurut Hasibuan (2008:69), “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur-prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar mengenai pengetahuan teknik dan keahlian untuk tujuan tertentu”. Perusahaan memerlukan program pelatihan untuk mengatasi tuntutan-tuntutan baru yang terjadi di dalam perusahaan baik secara teknologi, pengetahuan, dan keterampilan (Pratama dan Mukzam, 2018). Dengan pelatihan kerja karyawan akan dapat mengembangkan ketrampilan yang dimiliki.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga karyawan akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kegiatan pelatihan kerja yang dilaksanakan dengan sistematis, terencana, dan secara terus-menerus dapat menghasilkan tenaga kerja yang cukup dan siap untuk menghadapi

berbagai tantangan dan masalah-masalah yang timbul dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya program pelatihan kerja akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu pelatihan bagi karyawan juga bermanfaat untuk meningkatkan mutu, ketrampilan, kemampuan, dan keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini juga akan berdampak kepada kinerja karyawan yang meningkat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sugiarti *et al* (2016:19), bahwa pelatihan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan bangunan penting dari suatu organisasi dan faktor-faktor untuk membuat kinerja yang tinggi dan harus dianalisa oleh organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh The Boston Consulting Grup (BCG) melihat negara Indonesia memiliki kinerja yang tergolong rendah dan kurang tenaga kerja yang berkualitas. Rendahnya kinerja dan kurangnya tenaga kerja yang berkualitas membuat Indonesia tidak siap menghadapi pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.

Menurut Suparyadi (2015:300), kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia dan akan berdampak positif terhadap kestabilan organisasi. Apabila kinerja tidak dikembangkan dan diperbaiki maka

akan berdampak bagi terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan, salah satu cara untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja yaitu dengan pelatihan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2001:67), yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Selain faktor kemampuan dan motivasi, kreativitas juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut James J. Gallagher dalam Rachmawati (2010:13), kreativitas merupakan suatu proses mental yang dilakukan oleh individu berupa gagasan ataupun produk baru, atau mengombinasikan antara keduanya sehingga yang pada akhirnya akan melekat pada dirinya.

Kreativitas dapat diartikan sebagai suatu proses atau hasil pengembangan dan atau pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan proses yang dapat memberikan nilai yang lebih berarti. Menurut Dharma dan Akib (2004), kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, mode, atau model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Karyawan yang mampu berkekrativitas akan dapat meningkatkan kinerja dan menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas. Selain itu dengan kreativitas diharapkan karyawan akan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Bank Rakyat Indonesia atau biasa disebut dengan BRI merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Sejak didirikan, BRI secara konsisten berfokus pada usaha mikro kecil dan menengah (UKM), dan menjadi pelopor keuangan mikro di Indonesia. BRI mempertahankan komitmennya tersebut hingga saat ini, dengan dukungan pengalamannya dalam memberikan layanan perbankan, khususnya di segmen UKM. BRI juga telah mampu mencatat pencapaian sebagai bank paling menguntungkan dalam 11 tahun berturut-turut.

Pencapaian tersebut merupakan hasil kerja keras semua karyawan BRI yang terus berkreaitivitas serta mengembangkan produk dan layanan perbankan untuk semua segmen bisnis. Melalui kreativitas, BRI mampu merespon setiap perkembangan di masyarakat dan dunia bisnis. Salah satunya ialah pengembangan teknologi yaitu dengan menyediakan layanan mandiri perbankan di Indonesia melalui BRI Hybird Banking pada tahun 2013.



**Gambar 1. Kinerja Bank BUMN Kuartal I-2018**

Sumber : CNN Indonesia

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa BRI memiliki laba terbesar, tetapi peningkatan laba paling tinggi ditempati oleh Bank Mandiri. Hal tersebut

dapat disimpulkan bahwa persaingan antar Bank BUMN sangat pesat. Agar dapat terus bersaing bank BRI harus mampu untuk terus berkreaitivitas dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.

BRI merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia sekaligus bank yang memberikan layanan *microbanking* terbesar di dunia, PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk memiliki tugas untuk menyediakan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Pencapaian ini diperkuat dengan jaringan usaha yang tersebar di seluruh wilayah yang mencakup 9.052 unit kerja (mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, BRI Unit, sampai Kantor Kas dan Teras BRI). Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan penelitian pada BRI Kantor Cabang Kawi Malang.

Pelatihan diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk mempunyai pelatihan yang bernamakan Program Pengembangan Staf (PPS). BRI menyadari bahwa keberlangsungan eksistensi perusahaan tidak hanya diukur dari performa keuangan, dan peningkatan keuntungan, melainkan juga melalui performa internal perusahaan. Pelatihan dilakukan karena sangat berperan penting bagi kualitas karyawan dan juga meningkatkan performa internal perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Dari deskripsi latar belakang tersebut, peneliti berasumsi bahwa pemberian pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta menimbulkan kreativitas dari seorang karyawan yang mengikuti atau memperoleh materi pelatihan. Sehingga dapat meningkatkan mutu perusahaan dan memberikan pelayanan yang baik dan kreativitas-kreativitas yang baru. Selain itu

melihat dari penelitian terdahulu, belum ada penelitian yang membahas atau menguji pengaruh variabel Pelatihan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan variabel Kreativitas sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kreativitas Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang)”**.

#### **B. Perumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kreativitas karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang?
2. Bagaimana pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kreativitas sebagai variabel *intervening* pada BRI Kantor Cabang Kawi Malang?

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kreativitas karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang.

3. Untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang.
4. Untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel kreativitas pada BRI Kantor Cabang Kawi Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### 1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak lain yang berkepentingan sebagai sumber informasi dan rujukan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya serta dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang luas khususnya tentang penerapan komponen pelatihan kerja dalam suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan dan menciptakan kreativitas baru.

##### 2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan gambaran bagi perusahaan untuk memperbaiki, membina dan mengembangkan organisasinya, khususnya pada karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang dan melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh masukan berupa data-data yang dapat dipergunakan untuk memahami konsep pelatihan dan kreativitas serta kinerja.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan tentang hal-hal yang menjadi latar belakang penulis dalam melakukan penelitian, rumusan masalah, tujuan

penelitian, kontribusi diadakannya penelitian ini serta sistematika penulisan.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang berbagai tinjauan pustaka terkait dengan pokok permasalahan yang dibahas dan menjelaskan tentang pengertian-pengertian yang berkaitan dengan penelitian terdahulu, Pelatihan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kreativitas.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan membahas mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan yang meliputi gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum responden, analisis deskriptif, analisis data *path* dan pembahasan hasil penelitian.

## **BAB V : PENUTUP**

Bab ini mencakup kesimpulan dari hasil penelitian, saran-saran dan keterbatasan penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, dikemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan terhadap kinerja karyawan dan kreativitas, antara lain :

##### 1. Wibowo (2013)

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis "pengaruh pelatihan dan kreativitas pada kinerja karyawan / teknisi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bojonegoro" baik secara parsial maupun simultan. Ada 42 sampel yang diambil dari karyawan, terutama teknisi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan dukungan perangkat lunak SPSS 18 untuk windows.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan kreativitas baik secara parsial maupun simultan memiliki dampak yang baik bagi para teknisi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bojonegoro.

##### 2. Sunyo (2015)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh simultan dan parsial pelatihan kerja yang terdiri dari variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan instruktur pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Malang. Jenis penelitian yang digunakan bersifat penjelasan (*explanatory research*), jumlah sampel pada penelitian ini adalah 33 karyawan. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier

berganda yang diolah menggunakan komputer dengan menggunakan program SPSS 16.00 *for Windows*.

Hasil pengujian hipotesis diketahui  $\text{Sig. } F \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) ini menunjukkan ada pengaruh signifikan secara simultan dari variabel Materi pelatihan ( $X_1$ ), Metode pelatihan ( $X_2$ ) dan Instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Dan diketahui  $\text{Sig. } t \leq \alpha$  ( $0,000 \leq 0,05$ ) untuk Materi pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).  $\text{Sig. } t \leq \alpha$  ( $0,043 \leq 0,05$ ) untuk Metode pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dan  $\text{Sig. } t \leq \alpha$  ( $0,007 \leq 0,005$ ) untuk instruktur pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial dari variabel Materi pelatihan ( $X_1$ ), Metode pelatihan ( $X_2$ ) dan Instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Nilai *R Square* sebesar 0,686 menunjukkan bahwa variabel Materi pelatihan ( $X_1$ ), Metode pelatihan ( $X_2$ ) dan Instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap variabel memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 68,6% sedangkan sisanya 31,4% merupakan pengaruh dari variabel lain untuk tidak termasuk dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel Materi pelatihan ( $X_1$ ) secara parsial memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 47,17% variabel Metode pelatihan ( $X_2$ ) sebesar 10,66% dan variabel Instruktur pelatihan ( $X_3$ ) secara parsial memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 10,72%.

### 3. Pratama dan Mukzam (2018)

Pelatihan yang dilakukan perusahaan melalui metode dan materi yang tepat bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kemampuan kerja karyawan. Kemampuan kerja yang tinggi tersebut akan berpengaruh terhadap tercapainya kinerja karyawan secara maksimal dan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan, metode pelatihan terhadap kemampuan kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap karyawan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri sebesar 348 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 78 orang yang berdasarkan pada perhitungan rumus Slovin. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* dengan mengambil sampel dari setiap bagian yang ada di PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur path (*path analysis*) dengan uji t sebagai penguji hipotesis.

Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan metode pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000,

metode pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,013, dan materi pelatihan berpengaruh terhadap secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,020, kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,007.

#### **4. Pranata (2018)**

Kinerja yang berupa hasil kerja merupakan pencapaian karyawan terhadap pekerjaannya yang terdiri dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran maupun kemampuan kerjasama baik antar atasan maupun karyawan. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh signifikan antara Pelatihan kerja (X) terhadap Kompetensi karyawan (Y), pengaruh signifikan antara pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y), serta pengaruh signifikan kompetensi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu *explanatory research*, dengan populasi 49 karyawan tetap PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi *Mobile Marketing Syariah* dengan teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis jalur dengan menggunakan program komputer SPSS for Windows ver 20.00.

Beberapa penelitian terdahulu yang dijelaskan diatas, maka akan disajikan secara ringkas dalam bentuk tabel sebagai berikut.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul Penelitian	Lokasi Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Wibowo (2013) Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi	Studi pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bojonegoro	Variabel bebas: 1. Pelatihan (X1) 2. Kreativitas (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan kreativitas baik secara parsial maupun simultan memiliki dampak yang baik.
2	Sunyo (2015) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan"	Studi pada karyawan PT. TASPEN (Pesero) Cabang Malang	Variabel bebas: 1. Metode Pelatihan (X1) 2. Materi Pelatihan (X2) 3. Instruktur Pelatihan (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian Kuantitatif dengan Analisis Regresi Linier berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel metode pelatihan
3	Pratama dan Mukzam (2018) "Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan kerja dan Kinerja Karyawan"	Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri	Variabel bebas: 1. Metode Pelatihan (X1) 2. Materi Pelatihan (X2) 3. Kemampuan Kerja (Z) 4. Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian Kuantitatif dengan Analisis Jalur Path	Terdapat pengaruh signifikan variabel Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan

**Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul Penelitian	Lokasi Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Pranata (2018) “Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan”	Studi pada karyawan tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang	Variabel bebas: 1. Pelatihan Kerja (X) 2. Kompetensi Karyawan (Z) 3. Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian Kuantitatif dengan Analisis Jalur	Terdapat pengaruh yang signifikan variabel Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah, 2019

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Pelatihan Kerja

#### a. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan sangat dibutuhkan oleh perusahaan hal itu dikarenakan agar dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Menurut Bangun (2012:201), “pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan”. Sedangkan menurut Dessler (2010:280), pelatihan adalah suatu usaha melalui proses mengajarkan karyawan baru atau karyawan lama, dengan memberikan pengetahuan ketrampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan.

Mangcuprawira (2011:134), mendefinisikan pelatihan sebagai “sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”. Menurut Agusta dan Sutanto (2013:1), menyatakan

bahwa “pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. *Flippo* dalam Priyono dan Marnis, (2008:113) menambahkan bahwa “latihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu”.

Dari pengertian pelatihan yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan apa yang diinginkan bersama guna mewujudkan tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja terlebih dahulu perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

#### **b. Tujuan Pelatihan Kerja**

Pengadaan pelatihan memiliki beberapa tujuan. Menurut Suparyadi (2015:184), tujuan pelatihan antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas. Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki ketrampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki ketrampilan di bidang pekerjaannya.
- 2) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya ketrampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- 3) Meningkatkan daya saing. Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat

meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan kerja adalah dapat meningkatkan kemampuan karyawan seperti meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi, serta daya saing karyawan.

### c. Manfaat Pelatihan Kerja

Manfaat pelatihan merupakan sesuatu yang diperoleh setelah dilakukannya pelatihan. Menurut Suparyadi (2015:185), manfaat pelatihan antara lain:

- 1) Meningkatkan kemandirian.  
Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki ketrampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Meningkatkan motivasi.  
Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu, pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan ketrampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik; kedua, pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki.  
Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.
- 4) Mengurangi keluarnya karyawan.  
Karyawan yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas,

sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

5) Meningkatkan laba perusahaan.

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali, dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

**d. Metode Pelatihan Kerja**

Dalam pelaksanaan pelatihan haruslah didasari oleh metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pelatihan yang ada di perusahaan. Metode yang digunakan dalam kegiatan pelatihan haruslah berdasarkan pada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:62), hampir 90 persen dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode *on the job training*. Prosedur ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengganti pegawai lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya.

Menurut Swasto (2011:67-69), *on the job training* adalah jenis pelatihan, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Ada beberapa macam pelatihan di tempat kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *Coaching* (bimbingan)

*Coaching* (bimbingan) adalah metode dimana pelatar dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang berpengalaman atau supervisor petatar.

- 2) Rotasi Jabatan  
Rotasi jabatan adalah metode dimana karyawan dari satu pekerjaan pindah ke pekerjaan lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan. Dengan demikian ketrampilan karyawan akan bertambah pada pekerjaan baru tersebut.
- 3) Penugasan Sementara  
Penugasan sementara adalah metode yang memberikan pengalaman kepada karyawan yang dapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual.
- 4) Instruksi Pekerjaan  
Instruksi pekerjaan adalah proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah-langkah logis, dimana tiap langkah dicantumkan petunjuk pokok cara pelaksanaannya.
- 5) *Apprenticeship* (program magang)  
*Apprenticeship* (program magang) adalah metode yang melibatkan pengetahuan dalam melakukan satu ketrampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu.

Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Fungsi metode *on the job training* antara lain *supervisor* mampu menarik simpati pegawai peserta pelatihan. Oleh karena itu, *supervisor* harus terlatih secara memadai. Manfaat dari metode *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

Dalam metode *off the job training* ada bermacam-macam metode yang digunakan. Menurut Mangkunegara (2011:62), sebagai berikut:

- 1) *Vestibule* atau Balai  
*Vestibule* atau Balai merupakan suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama.
- 2) Metode Demonstrasi

Metode demonstrasi adalah menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu pekerjaan dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari bagaimana dan apa sebabnya pegawai mengerjakan pekerjaan yang tersebut.

3) Simulasi

Simulasi merupakan suatu situasi atau peristiwa yang menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi itu merupakan perlengkapan sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

4) Metode Ruang Kelas

Metode ruang kelas merupakan metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam Ruang Kelas daripada *on the job training*. Metode tersebut harus mempelajari falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah.

Metode pelatihan lainnya seperti metode seminar, kursus singkat yang digunakan sebagai metode pelatihan pegawai. Kursus-kursus dan seminar-seminar dapat digunakan untuk peserta tingkat pendidikan akademi, universitas, dan perusahaan. Programnya menggunakan waktu sehari, semalam, atau seminggu. Metode lain menggunakan kartu-kartu, alat bantu audio visual seperti tape, film, video tape. Metode pelatihan dengan alat bantu *audio visual* sangat bermanfaat dan membantu dalam pengerjaan.

**e. Indikator Pelatihan Kerja**

1. Instruktur Pelatihan

Yaitu seseorang atau tim ahli yang menguasai materi pelatihan yang dipilih perusahaan agar dapat menyampaikan materi pelatihan dengan baik.

## 2. Peserta Pelatihan

Yaitu sekelompok orang yang memenuhi persyaratan dan memiliki kesediaan untuk mengikuti pelatihan.

## 3. Materi Pelatihan

Yaitu kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai dan dapat mendukung pekerjaan sehari-hari.

## 4. Metode Pelatihan

Yaitu media yang digunakan untuk melaksanakan program pelatihan yang disesuaikan dengan materi pelatihan yang akan disampaikan dan disesuaikan dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan.

## 5. Tujuan Pelatihan

Yaitu kejelasan hasil dan sasaran yang diharapkan dari penyelenggaraan pelatihan.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu landasan utama bagi perusahaan, karena jika tidak ada kinerja maka tujuan dari perusahaan tidak dapat dicapai. Kinerja dapat dijadikan bahan evaluasi bagi perusahaan dikarenakan dengan adanya kinerja perusahaan dapat mengukur kapasitas dan mengevaluasi performa dari karyawan dan perusahaan. Menurut Bangun (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Mangkunegara (2012:9), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Suparyadi (2015:299), kinerja karyawan pada dasarnya adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Perusahaan menjadikan kinerja tolak ukur tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan atau perusahaan dalam periode tertentu. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai hasil dari pencapaian suatu program/ kegiatan/ kebijaksanaan yang dilakukan demi mewujudkan tujuan, visi, misi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2013:67), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- 1) *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude + Situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge + skill*

##### a) Faktor Kemampuan

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

Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b) **Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut Alex (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja

karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi jabatan
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pemimpin

c. **Indikator Kinerja**

Menurut Bangun (2012:234), indikator dari penelitian kinerja karyawan

yaitu:

- a) **Kuantitas Pekerjaan**  
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai.
- b) **Kualitas Pekerjaan**  
Karyawan dalam perusahaan dituntut harus dapat memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas. Kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan.
- c) **Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu merupakan titik di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau hasil produksinya dapat dicapai. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

- d) Kehadiran  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e) Kemampuan Kerja Sama  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Dengan demikian jelas kinerja dapat diukur melalui kriteria yang telah dijelaskan di atas. Dalam artian kinerja yang sesuai dengan kelima kriteria tersebut dapat diartikan kinerja yang baik, namun sebaliknya kinerja yang tidak sesuai dengan kelima kriteria tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari kinerja yang kurang maksimal atau kurang baik.

### **3. Kreativitas**

#### **a. Pengertian Kreativitas**

Menurut Semiawan (2009:44), kreativitas adalah modifikasi sesuatu yang sudah ada menjadi konsep baru. Dengan kata lain, terdapat dua konsep lama yang dikombinasikan menjadi suatu konsep baru. Sedangkan menurut Munandar (2009:12), bahwa kreativitas adalah hasil interaksi antara individu dan lingkungannya, kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi, atau insur-unsur yang sudah ada atau dikenal sebelumnya. Sementara menurut Rachmawati (2010:14), yang didefinisikan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang

bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam bentuk karya baru maupun kombinasi dari hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Semua organisasi bisa berkreativitas termasuk untuk organisasi perusahaan, rumah sakit, universitas, dan organisasi pemerintahan.

#### **b. Tahapan Kreativitas**

Ada beberapa pihak yang memperoleh manfaat kreativitas menurut Ngalimun dkk (2013:52) yaitu :

- a) Tahap persiapan, merupakan tahapan awal yang berisi kegiatan pengenalan masalah, pengumpulan data informasi yang relevan, melihat hubungan antara hiptesis dengan kaidah-kaidah yang ada, tetapi belum sampai menemukan sesuatu, baru menjajaki kemungkinan- kemungkinan. Sampai batas tertentu keseluruhan pendidikan, latar belakang umum dan pengalaman hidup turut menyumbang proses persiapan menjadi kreatif.
- b) Tahap inkubasi, masa inkubasi dikenal luas sebagai tahap istirahat, masa menyimpan informasi yang sudah dikumpulkan, lalu berhenti dan tidak lagi memusatkan diri atau merenungkannya. Kreativitas merupakan hasil kemampuan

pikiran dalam mengaitkan berbagai gagasan, menghasilkan sesuatu yang baru dan unik dalam proses mengaitkan ide, pikiran sebenarnya melakukan proses.

c) Tahap pencerahan, tahap pencerahan dikenal luas sebagai pengalaman eureka atau “Aha”, yaitu saat inspirasi ketika sebuah gagasan baru muncul dalam pikiran, seakan-akan dari ketiadaan untuk menjawab tantangan kreatif yang sedang dihadapi.

d) Tahap pelaksanaan/pembuktian, pada tahap ini titik tolak seseorang memberi bentuk pada ide atau gagasan baru, untuk menyakinkan bahwa gagasan tersebut dapat diterapkan. Dalam tahap ini ada gagasan yang dapat berhasil dengan cepat dan ada pula yang perlu waktu berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreativitas**

Berikut faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu diantara :

#### **1) Dorongan dari dalam diri sendiri**

Menurut Roger dalam Munandar (2009), setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk beraktivitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya.

#### **2) Dorongan dari lingkungan**

Menurut Munandar dalam Zulkarnain (2002), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dapat berupa kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Pelatihan

merupakan upaya meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir, dan ketrampilan bagi pekerja (Erza Firdaus, dkk, 2013).

Kreativitas akan sangat membantu organisasi dalam merespon setiap perubahan yang mungkin saja terjadi di dunia bisnis yang penuh persaingan dan kemampuan berpikir dapat dibentuk dari pelatihan kerja.

#### **d. Mengukur Kreativitas**

Menurut Yilmaz & Akman (2008:105), *item* dari penelitian kreativitas yaitu:

- a. Didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas.
- b. Dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.
- c. Melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan.
- d. Didukung oleh manajemen untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.
- e. Didukung oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas).
- f. Menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif.

### **C. Hubungan Antara Variabel**

#### **1. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Pelatihan dilaksanakan dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja.

Menurut Hardjana (2012:12), “*training* atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka”. Pemilihan metode pelatihan yang tepat, istruktur pelatihan yang baik, materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dan tujuan pelatihan yang jelas tentu akan memberikan *impact* berupa peningkatan kinerja karyawan maupun peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Sunyo (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan**

Kreativitas mendorong karyawan untuk berpikir secara mandiri dan kreatif dalam menerapkan pengetahuan pribadi untuk menghadapi adanya suatu tantangan dalam perusahaan. Pentingnya nilai, pengetahuan dan pembelajaran dalam membentuk kreativitas sangat penting bagi seorang karyawan untuk dapat lebih bisa menciptakan sesuatu hal baru yang sebelumnya tidak ada. Karyawan dapat memainkan peran yang berharga dalam proses berkreativitas dengan menunjukkan perilaku dalam berorientasi pada suatu aplikasi.

Misalnya, karyawan dengan komitmen pribadi yang kuat terhadap suatu ide tertentu mungkin dapat membujuk orang lain untuk menilai kreativitasnya. Karyawan juga dapat menginvestasikan sebuah ide yang cukup besar dalam mengembangkan, menguji dan mengkomersialkan kreativitas tersebut, hal tersebut dapat menjadikan keuntungan terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Wibowo

(2013), menemukan hasil bahwa kreativitas karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **3. Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas**

Menurut Agusta dan Suwanto (2013:1), menyatakan bahwa “pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan kerja dapat menjaga otak agar terus bergerak dalam melaksanakan kegiatan serta mampu berpikir secara kreatif (kreativitas). Beberapa tujuan pelatihan kerja diadakan adalah untuk meningkatkan motivasi, pengembangan diri, kerjasama, dan kekompakan kelompok.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Bauernschuster S, *et al* (2008), menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan secara umum memang memiliki dampak positif pada kreativitas. Pelatihan dapat membuat karyawan memiliki semangat baru dan menciptakan kreativitas yang lebih baik dalam melakukan aktifitas sesuai dengan peran dan bidangnya masing-masing. Dengan adanya pelatihan kerja juga mampu menumbuhkan semangat pantang menyerah sehingga karyawan dapat semakin termotivasi dalam menciptakan suatu kreativitas yang baru dan menjadi lebih baik lagi. Dalam hal ini dapat berupa peningkatan suatu kualitas karyawan yang dapat menunjang pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan di masa kini dan masa mendatang.

### **4. Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja melalui Kreativitas**

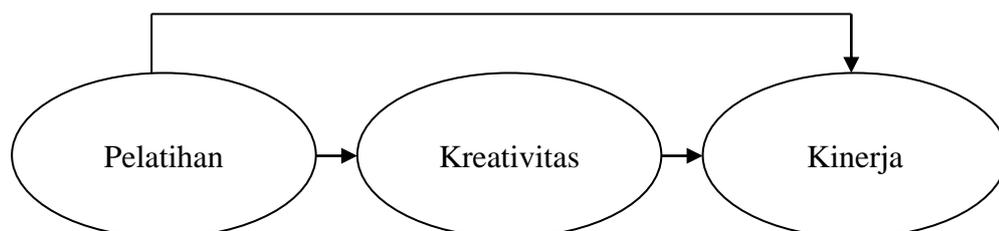
Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dapat menambah wawasan terhadap karyawan dan akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam

melakukan kreativitas. Hal tersebut dapat membantu karyawan dalam mengatasi permasalahan-permasalahan di dalam pekerjaan sehingga kuantitas dan kualitas kerja dapat lebih meningkat dan lebih baik dari sebelumnya. Kemampuan berkegiatan yang meningkat akan memicu karyawan untuk menggunakan metode-metode dan cara-cara kerja yang lebih efektif dan efisien.

Penerapan pelatihan kerja terhadap karyawan akan meningkatkan kreativitas sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat. Kemampuan kreativitas karyawan yang diwujudkan dalam bentuk mencoba ide-ide baru dan mencoba metode operasi baru akan dapat meningkatkan kinerja (Asegaff, *et al* 2015 : 219). Kemampuan karyawan dalam berkegiatan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan akan berdampak baik terhadap kualitas kinerja perusahaan.

#### D. Model Konsep

Konsep adalah merupakan unsur pokok daripada penelitian (Narbuko dan Achmadi, 2007:140). Konsepnya adalah pelatihan kerja, kreativitas, dan kinerja karyawan. Konsep yang dimaksud dapat diterangkan pada gambar dibawah ini:

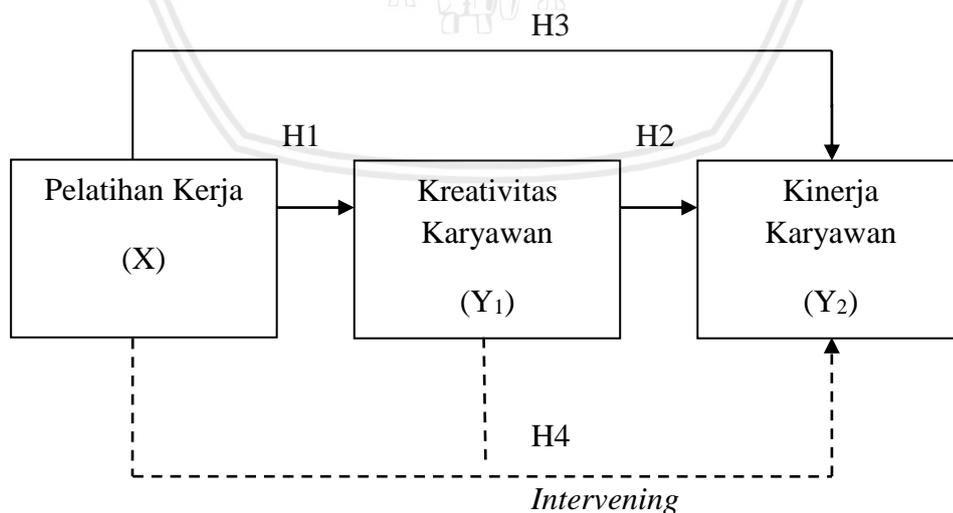


**Gambar 2. Model Konsep**  
Sumber : data diolah, 2019

### E. Model Hipotesis

Menurut Narbuko dan Achmadi (2007:141), hipotesis adalah merupakan dugaan sementara yang masih dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian. Oleh karena itu, hipotesis masih merupakan pernyataan yang masih lemah, perlu diuji apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pelatihan Kerja (X), variabel *intervening* dalam penelitian ini yaitu Kreativitas ( $Y_1$ ), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Dalam mengidentifikasi permasalahan yang akan diuji dalam penelitian ini dijelaskan pada model hipotesis. Dari konsep tersebut, dikembangkan menjadi variabel penelitian yang disajikan dalam model hipotesis sebagai berikut:



**Gambar 3. Model Hipotesis**

Sumber : data diolah, 2019

Keterangan:

—————→ : Pengaruh langsung

- - - - -→ : Pengaruh tidak langsung

Berdasarkan gambar di atas rumusan hipotesis sebagai berikut:

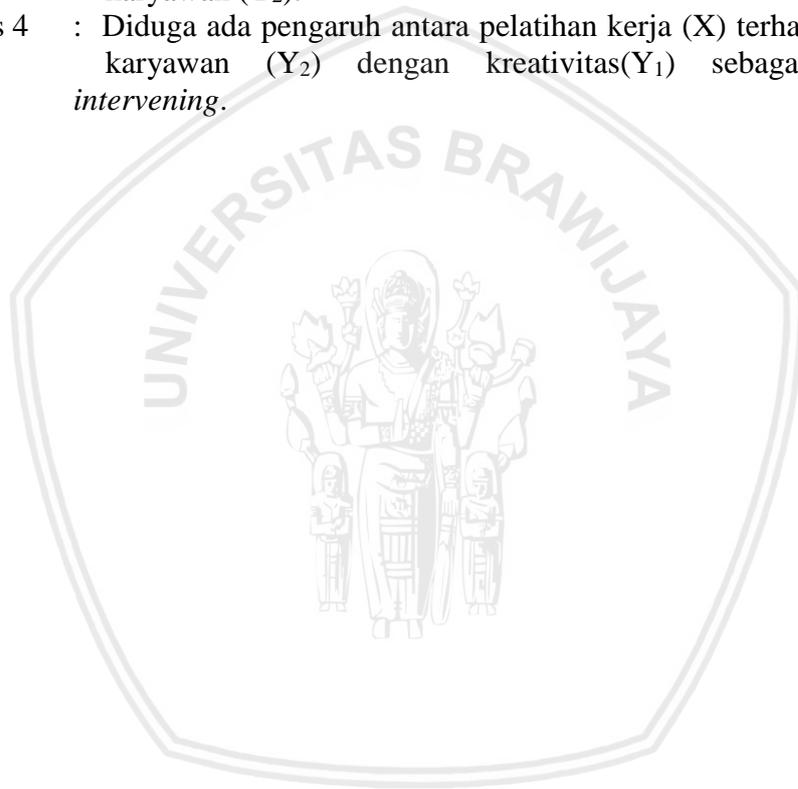
Hipotesis 1 : Diduga ada pengaruh antara pelatihan kerja (X) terhadap kreativitas

(Y<sub>1</sub>).

Hipotesis 2 : Diduga ada pengaruh antara kreativitas (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

Hipotesis 3 : Diduga ada pengaruh antara pelatihan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

Hipotesis 4 : Diduga ada pengaruh antara pelatihan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan kreativitas(Y<sub>1</sub>) sebagai variabel *intervening*.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas sebagai variabel *intervening*, maka penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena sesuai dengan latar belakang dalam tujuan awal penelitian, bahwa penelitian ini menjelaskan mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Alasan memilih jenis penelitian penjelasan *explanatory research* adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dengan hipotesis tersebut diharapkan dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel.

##### B. Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kawi Malang yang terletak di Jl. Kawi No. 20-22, Kauman, Klojen, Kota Malang Jawa Timur 65119. Lokasi penelitian dipilih karena BRI Kantor Cabang Kawi Malang merupakan salah satu Bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Selain itu BRI juga merupakan bank dengan kinerja yang meningkat dari tahun ke tahun dan juga perusahaan yang menerapkan sistem pelatihan kerja.

## **C. Konsep, Variabel, Defini Operasional, dan Skala Pengukuran**

### **1. Konsep**

Menurut Davis dalam Suryani dan Hendryadi (2015:90), konsep merupakan sejumlah pengertian atau karakteristik yang dikaitkan dengan peristiwa, objek, kondisi, dan perilaku tertentu. Atau dengan kata lain, konsep merupakan pendapat abstrak yang digeneralisasi dari fakta tertentu. Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat tiga variabel antara lain :

#### **a. Konsep Pelatihan**

Pelatihan adalah aktivitas yang meliputi usaha memberikan ketrampilan, sikap dan pengetahuan kepada karyawan yang bertujuan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif sesuai dengan bidang pekerjaannya.

#### **b. Konsep Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta berdasarkan atas keahlian, pengetahuan, dan ketepatan waktu.

#### **c. Konsep Kreativitas**

Kreativitas adalah memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang dapat lebih bermanfaat.

### **2. Variabel**

Menurut Sugiyono (2008:38), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu:

a. Variabel Bebas (*Independent*)

Menurut Narbuka dan Achmadi (2015:119), kondisi-kondisi atau karakteristik-karakteristik yang oleh peneliti dimanipulasi dalam rangka untuk menerangkan hubungannya dengan fenomena yang diobservasi. Pada penelitian ini yang bertindak sebagai variabel bebas adalah pelatihan kerja (X).

b. Variabel *Intervening*

Menurut Narbuka dan Achmadi (2015:119), variabel yang berfungsi menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain. Hubungan itu dapat menyangkut sebab akibat atau hubungan pengaruh dan terpengaruh. Variabel *intervening* dalam penelitian adalah kreativitas ( $Y_1$ ).

c. Variabel Terikat (*Dependent*)

Menurut Suryani dan Hendryadi (2015:91), variabel yang memberikan reaksi atau respons jika dihubungkan dengan variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

### 3. Definisi Operasional

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2017:18), definisi operasional ini untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang dapat ditemukan dilapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur. Variabel yang digunakan dalam pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

a. Pelatihan Kerja (X)

Pelatihan kerja yaitu sebuah proses dalam mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan kerja ini adalah sebagai berikut :

1) Instruktur Pelatihan

Yaitu seseorang atau tim ahli yang menguasai materi pelatihan yang dipilih perusahaan agar dapat menyampaikan materi pelatihan dengan baik. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Menguasai materi pelatihan
- b) Materi yang disampaikan mudah dipahami

2) Peserta Pelatihan

Yaitu sekelompok orang yang memenuhi persyaratan dan memiliki kesediaan untuk mengikuti pelatihan. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Memenuhi persyaratan
- b) Bersedia untuk mengikuti pelatihan

3) Materi Pelatihan

Yaitu kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai dan dapat mendukung pekerjaan sehari-hari. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai
- b) Dapat mendukung pekerjaan sehari-hari

#### 4) Metode Pelatihan

Yaitu media yang digunakan untuk melaksanakan program pelatihan yang disesuaikan dengan materi pelatihan yang akan disampaikan dan disesuaikan dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Media simulasi sudah digunakan
- b) Sesuai dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan

#### 5) Tujuan Pelatihan

Yaitu kejelasan hasil dan sasaran yang diharapkan dari penyelenggaraan pelatihan. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Tujuan pelatihan sudah jelas
- b) Sasaran pelatihan sudah jelas

#### b. Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang yang berupa kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan. Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel kinerja karyawan yaitu:

##### 1) Kuantitas Hasil Pekerjaan

Merupakan jumlah hasil pekerjaan yang dinyatakan dalam jumlah unit agar diselesaikan sesuai dengan target dan diharapkan dapat meningkat dari waktu ke waktu. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Peningkatan kuantitas menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan

- b) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari rekan kerja
- c) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai beban kerja yang diberikan

2) Kualitas Hasil Kerja

Karyawan harus mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur sehingga mutu pekerjaan dapat meningkat. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- b) Meningkatkan mutu kerja dibanding waktu sebelumnya
- c) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditetapkan

3) Ketepatan Waktu

Karyawan harus segera melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- b) Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari periode sebelumnya

4) Kehadiran

Suatu kehadiran karyawan dimana intensitas kehadirannya baik dengan hadir tepat waktu dan meminimalisir ketidakhadiran saat bekerja. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Intensitas kehadiran meningkat.
- b) Dapat meminimalisir ketidakhadiran.

5) Kemampuan Kerja Sama

Merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dan berkoordinasi dengan karyawan sehingga dapat saling memberi kontribusi agar menjadi satu tim yang baik di perusahaan. *Item* dari indikator tersebut adalah:

- a) Bersama-sama bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan.
- b) Saling berkontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Kreativitas Karyawan ( $Y_1$ )

Item yang digunakan dalam mengukur variabel kreativitas karyawan yaitu:

- a) Didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas.
- b) Dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.
- c) Melakukan perbaikan secara kontiyu untuk pengembangan kemampuan saya.
- d) Didukung oleh manajemen untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.
- e) Didukung oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas).
- f) Menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif.

Tabel 2. Konsep, Variabel, Indikator, Item, Sumber

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan	Pelatihan Kerja	Instruktur Pelatihan	a. Menguasai materi pelatihan b. Materi yang disampaikan mudah dipahami	Mangkunegara (2011:57)
		Peserta Pelatihan	a. Memenuhi persyaratan b. Bersedia untuk mengikuti pelatihan	
		Materi Pelatihan	a. Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai b. Dapat mendukung pekerjaan sehari-hari	
		Metode Pelatihan	a. Media simulasi sudah digunakan b. Sesuai dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan	
		Tujuan Pelatihan	a. Tujuan pelatihan sudah jelas b. Sasaran pelatihan sudah jelas	
Kinerja	Kinerja Karyawan	Kuantitas Hasil Pekerjaan	a. Dapat meningkatkan kuantitas kinerja b. Mampu mencapai target c. Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu	Bangun (2012:233)
		Kualitas Hasil Kerja	a. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan b. Mutu pekerjaan meningkat c. Menyelesaikan pekerjaan sesuai standart yang ditetapkan	

Lanjutan Tabel 2. Konsep, Variabel, Indikator, Item, Sumber

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Segera melaksanakan pekerjaan tepat waktu</li> <li>b. Dapat mengerjakan tugas yang dibebankan lebih baik dari periode sebelumnya</li> </ul>	
		Kehadiran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Intensitas kehadiran meningkat</li> <li>b. Dapat meminimalisir ketidakhadiran</li> </ul>	
		Kemampuan Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dapat bekerja sama dengan karyawan lain</li> <li>b. Dapat memberi kontribusi pada perusahaan</li> </ul>	
Kreativitas	Kreativitas Karyawan	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas.</li> <li>b. Dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.</li> <li>c. Melakukan perbaikan secara kontiyu untuk pengembangan kemampuan saya.</li> </ul>	Yilmaz & Akman (2008)

Lanjutan Tabel 2. Konsep, Variabel, Indikator, Item, Sumber

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			d. Didukung oleh manajemen untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan. e. Didukung oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas). f. Menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif.	

Sumber : data diolah, 2019

#### 4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini menggunakan skala *Likert* yaitu skala untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:93). Untuk menganalisis data kuantitatif maka jawaban diolah menggunakan *scoring*/nilai perbutir sebagai berikut:

**Tabel 3. Skala Pengukuran**

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2008:94

#### **D. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

##### **1. Populasi**

Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono dalam Suryani dan Hendryadi (2015:190). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang yang sesuai dengan kriteria, yaitu sebanyak 120 karyawan. Populasi dipilih karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pelatihan kerja yang diterapkan oleh BRI Kantor Cabang Kawi Malang akan berdampak pada kemampuan kreativitas pada karyawan dan juga pada kinerja karyawannya sendiri.

Kriteria yang digunakan untuk menentukan populasi adalah karyawan *back office*. Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang yang dianggap tidak relevan untuk dijadikan populasi adalah karyawan dari divisi pekerja dalam penugasan khusus, satpam, driver, pramubakti, *frontliner* (teller, petugas layanan, dan customer service).

**Tabel 4. Populasi**

No.	Divisi	Populasi
1	MP	1
2	MP Briguna & Konsumer	1
3	Manajer Operasional	1
4	AO Komersial	7
5	AO Kecil	4
6	AO NPL	4
7	AO Program	4
8	AO Briguna	5
9	AO Konsumer	7
10	AMP Dana	1
11	Funding Officer	6
12	Sales Person	15
13	RM Merchant & Card	2
14	SPB	2
15	SPO	1
16	ADK Komersial	4
17	ADK Program	2
18	ADK Konsumer	3
19	ADK Briguna	3
20	Sekretariat & SDM	3
21	Logistik	4
22	Arsip, Lap, IT	2
23	Petugas QA	1
24	SPV Layanan OPS	2
25	Adm DJS	4
26	AMO	1
27	Kantor Kas	8
28	PBA	3
29	PBO	5
30	Petugas Kliring	1
31	PAU	1
32	PAB	2
33	PBM	1
34	SPV SLP	1
35	RKB	4
36	AMBM	1
37	Payment Point	1
38	SPV Layanan Kas	2
	Jumlah	120

Sumber : BRI Kantor Cabang Kawi Malang

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan (Suryani dan Hendryadi, 2015:192). Menurut Agung (2012:33), untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil maka menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir, misal 10% atau 0,1

Jumlah sampel pada penelitian ini di hitung berdasarkan jumlah populasi, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{120}{1 + 120(0,1)^2}$$

$$= 55$$

Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 55 responden.

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 28 butir pertanyaan kepada 60 orang responden. Jumlah responden ini

sengaja dilebihkan dari ukuran sampel awal untuk menghindari kuesioner yang kembali dalam keadaan tidak valid, hilang, rusak dan tidak lengkap.

### **3. Teknik Sampling**

“Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen yang tepat dari populasi, sehingga studi sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya memungkinkan kita untuk menggeneralisasi properti atau karakteristik tersebut ke elemen populasi (Sekaran & Roger, 2016:239).” Dalam pengambilan sampel di sebuah populasi, maka harus menggunakan teknik tertentu yang dinamakan teknik sampling. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik random sampling, “Teknik random sampling yaitu teknik pengambilan sampel di mana semua individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Narbuko & Achmadi, 2007:111)”. Dari teknik sampling pada penelitian ini menggunakan jenis simple random sampling. Menurut Munawaroh (2012:65), *simple random sampling* adalah pengambilan sampel dari semua anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memerhatikan strata yang ada dalam anggota populasi.

## **E. Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian**

### **1. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

**a. Data Primer**

Data yang dikumpulkan dan dioalah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya (Suryani dan Hendryadi 2015:171). Dari penelitian ini data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dengan menyebarkan kuesioner yang diisi oleh Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang.

**b. Data Sekunder**

Data yang diperoleh secara tidak langsung yang berupa data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, antara lain sejarah singkat, struktur organisasi perusahaan, dan pembagian kerja karyawan dan sebagainya.

**2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari atau membaca ataupun mempelajari data-data atau dokumen yang didapat dari tempat penelitian. Dalam penelitian ini data-data yang diambil dari teknik dokumentasi berupa sejarah perusahaan, tugas, dan wewenang seluruh karyawan.

**3. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden (Purwanto dan Sulistyastuti, 2017 : 34). Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan di teliti (Narbuko dan Achmadi, 2007 : 76). Peneliti

menggunakan jenis kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih. Data yang diperoleh dari pengedaran kuesioner adalah:

- 1) Identitas responden
- 2) Tanggapan atau jawaban-jawaban responden atas item-item yang ditunjukkan dalam bentuk pertanyaan dan pernyataan.

## **F. Uji Validitas dan Uji Realibilitas**

Uji validitas dan realibilitas diperlukan dalam melaksanakan penelitian karena untuk menguji item-item yang ada pada variabel penelitian supaya menghasilkan kesimpulan yang akurat. Pengujian validitas dan realibilitas masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan *software* statistika yang sudah umum digunakan yaitu *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

### **1. Uji Validitas**

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pehaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Menurut Arikunto (2013:211), “validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan

tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen”. Tujuan dari validitas itu sendiri adalah untuk mengetahui ketepatan data.

Menurut Sugiyono (2012:178), kriteria atau syarat suatu *item* tersebut dinyatakan valid adalah bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif dan besarnya 0,3 keatas. Sudarmanto (2013:57), menyatakan untuk melakukan analisis tingkat validitas instrumen penelitian dapat digunakan teknik korelasi *product moment* dari *person*. Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas tersebut adalah:

- 1) Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka variabel tersebut valid
- 2) Jika  $r$  hasil tidak positif, serta  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut valid
- 3) Jika  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, tapi bertanda negatif maka variabel tersebut tidak valid

## 2. Uji Realibilitas

Realibilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data, karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2013:221). Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_1 = \left( \frac{\kappa}{\kappa - 1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_1$  = reliabilitas instrumen

$K$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal  
 $\sum \sigma b^2$  = jumlah variasi butir  
 $\sigma t^2$  = variasi total

## G. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### 1. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor *item* pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Pelatihan Kerja (X)	X.1.1	0,729	0,000	0,254	Valid
	X.1.2	0,636	0,000	0,254	Valid
	X.2.1	0,693	0,000	0,254	Valid
	X.2.2	0,664	0,000	0,254	Valid
	X.3.1	0,759	0,000	0,254	Valid
	X.3.2	0,708	0,000	0,254	Valid
	X.4.1	0,535	0,000	0,254	Valid
	X.4.2	0,656	0,000	0,254	Valid
	X.5.1	0,750	0,000	0,254	Valid
	X.5.2	0,613	0,000	0,254	Valid
Kreativitas (Y <sub>i</sub> )	Y <sub>1</sub> .1.1	0,522	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>1</sub> .1.2	0,584	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>1</sub> .1.3	0,813	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>1</sub> .1.4	0,717	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>1</sub> .1.5	0,706	0,000	0,254	Valid

Lanjutan Tabel 5. Hasil Uji Validitas

	Y <sub>1.1.6</sub>	0,789	0,000	0,254	Valid
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2.1.1</sub>	0,667	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.1.2</sub>	0,602	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.1.3</sub>	0,652	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.2.1</sub>	0,612	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.2.2</sub>	0,706	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.2.3</sub>	0,577	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.3.1</sub>	0,682	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.3.2</sub>	0,759	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.4.1</sub>	0,500	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.4.2</sub>	0,669	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.5.1</sub>	0,485	0,000	0,254	Valid
	Y <sub>2.5.2</sub>	0,476	0,000	0,254	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Dari Tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. *r item* pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah *reliabel* (handal).

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Pelatihan Kerja (X)	0.867	Reliabel
2	Kreativitas (Y <sub>1</sub> )	0.761	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.849	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel 5 diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Menurut Siregar (2014:90), mengungkapkan bahwa suatu instrument akan dikatakan *reliabel* apabila nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6. Dapat diketahui bahwa nilai variabel pada tabel memiliki nilai koefisien lebih dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah *reliabel*.

#### H. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dalam melaksanakan penelitian melalui penyebaran kuisioner pada tahap berikutnya akan dianalisis untuk ditindaklanjuti. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) untuk memudahkan penelitian untuk analisis data yang digunakan dalam mengolah data dan menguji hipotesis pada penelitian diantaranya, yaitu :

##### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2008:147), mengungkapkan “statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”.

Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

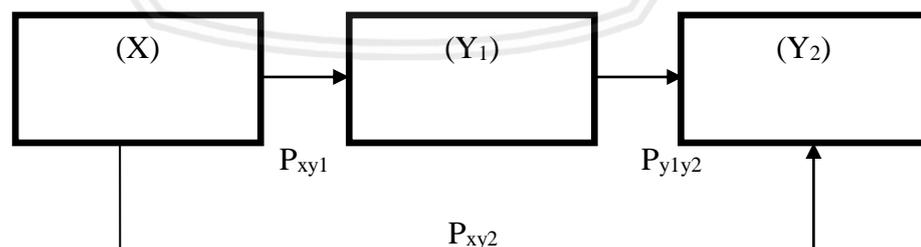
Analisis statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk mengamalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2008:148). Analisis inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis pada suatu data atau keadaan.

### a. Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Noor Juliansyah (2011:225), analisis jalur atau *path analysis* adalah

“analisis jalur (*path analysis*) adalah keterkaitan hubungan/pengaruh antara variabel bebas, variabel *intervening*, dan variabel terikat di mana peneliti mendefinisikan secara jelas bahwa suatu variabel akan menjadi penyebab variabel lainnya yang biasanya disajikan dalam bentuk diagram”.

Analisis jalur dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4. Diagram Jalur Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas**

Sumber : data diolah, 2019

Diagram jalur di atas dapat ditulis dalam persamaan struktural sebagai berikut:

**Keterangan:**

X = Variabel Pelatihan Kerja

Y<sub>1</sub> = Variabel Kreativitas

Y<sub>2</sub> = Variabel Kinerja Karyawan

P<sub>xy1</sub> = Koefisien jalur dari iklim Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas

P<sub>y1y2</sub> = Koefisien jalur dari Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan

P<sub>xy2</sub> = Koefisien jalur dari Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**b. Pengujian Hipotesis (Uji t)**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan peneliti apakah diterima atau tidak. Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual (parsial) terhadap variabel terikat yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, 2013 : 63). Uji t dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui signifikan secara parsial dari variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan Kreativitas (Y<sub>1</sub>) sebagai Variabel *Intervening*. Beberapa kriteria yang terdapat dalam pengujian ini, yaitu :

- 1) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai probabilitas  $> 0,05$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai probabilitas  $< 0,05$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima yang berarti bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau “Bank Bantuan dan simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”, suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 di bentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintergrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim). Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintahan Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sejak didirikan pada tahun 1895 tetap konsisten sebagai bank umum yang berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan menyediakan jasa perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. Melalui pelayanan yang bermutu, kemitraan usaha, dan didukung

teknologi yang handal dengan mengutamakan usaha kecil dan menengah tanpa melupakan usaha berskala besar dan internasional. Pada penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang yaitu PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi yang terletak di Jl. Kawi No.20-22, Kota Malang.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi BRI**

Menjadi bank komersial termuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

### **b. Misi BRI**

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance* (GCG) yang sangat baik.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

## **3. Nilai-Nilai Utama Perusahaan**

Nilai-nilai yang dianut oleh Perusahaan dan karyawan, antara lain sebagai berikut:

- i. Integritas : Bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada Kode Etik Perbankan dan Peraturan yang berlaku.
- ii. Profesionalisme : Bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan.
- iii. Keteladanan : Konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar serta tidak memberikan toleransi terhadap tindakan yang tidak memberikan keteladanan.
- iv. Kepuasan Nasabah : Memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan Perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul.
- v. Penghargaan Kepada SDM : Merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang berkualitas serta memperlakukan pegawai berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai sebagai bagian dari Perusahaan dengan mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan. Memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerja sama kerjasama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan Perusahaan.

#### **4. Pelatihan Kerja Karyawan pada BRI Kantor Cabang Kawi Malang**

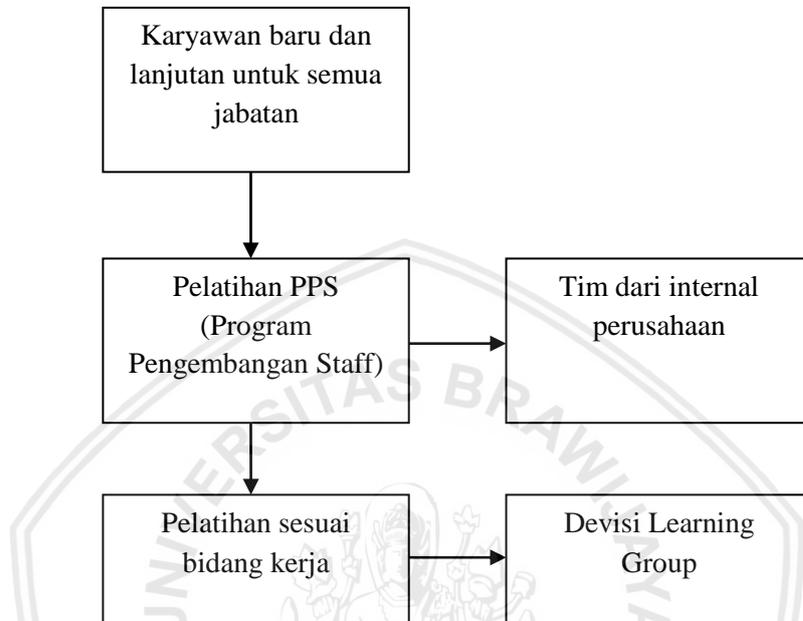
Bagi BRI Kantor Cabang Kawi Malang, program pelatihan kerja sangat perlu diterapkan karena hal tersebut merupakan upaya yang

mendukung keberhasilan di perusahaan BRI Kantor Cabang Kawi Malang baik dalam hal menambah pengetahuan, mengatur sikap, meningkatkan kinerja, keahlian dan lain sebagainya. Program pelatihan di BRI adalah program yang harus diikuti oleh semua karyawan di BRI sebagai usaha untuk memberi bekal kepada karyawan baru dan sebagai penambahan wawasan kerja bagi karyawan lama untuk memperoleh hasil atau output yang memuaskan. Dalam pengelolaan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk mempunyai pelatihan yang bernama Program Pengembangan Staf (PPS) BRI, hal tersebut merupakan jalur penerimaan pegawai bank BRI dengan kualifikasi terbaik.

Program ini dikemas dalam bentuk pelatihan untuk mengasah hard skill maupun soft skill peserta. Dalam PPS, BRI menerima karyawan lulusan S1 maupun S2 dari berbagai jurusan. Sebelum menjadi peserta, tentunya seluruh calon karyawan yang akan mengikuti pelatihan harus melewati seleksi yang terbagi dalam beberapa tahap yaitu mulai dari tes tulis, Bahasa Inggris, pengetahuan umum, serta wawancara. Lama pelatihan ini kurang lebih selama 11 bulan, dimana pada akhir masa pelatihan para peserta akan diminta untuk membuat makalah yang sekaligus menandai kesiapan mereka untuk menjadi karyawan tetap di BRI.

Adapun alur pelatihan kerja karyawan di BRI Kantor Cabang Kawi

Malang sebagai berikut :



**Gambar 5. Alur Pelatihan Kerja Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang**

Sumber : BRI Kantor Cabang Kawi Malang

Keterangan :

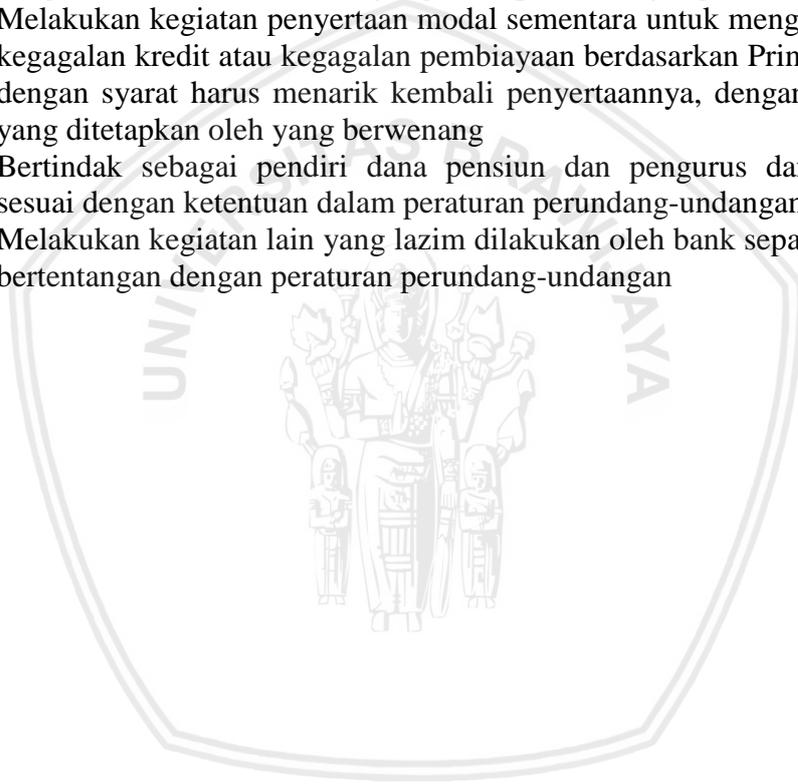
1. Setiap karyawan untuk semua jabatan yang akan bekerja di BRI Kantor Cabang Kawi Malang maka akan diberikan pelatihan PPS (Program Pengembangan Staff).
2. Setelah pelatihan PPS, kemudian akan dilakukan pelatihan lanjutan yang biasanya berjarak satu bulan dari pelatihan PPS, pelatihan lanjutan ini untuk pelatihan masing-masing bidang kerja.

## 5. Bidang Usaha Perusahaan

Kegiatan usaha BRI berdasarkan Akta Perubahan terakhir No. 81 tanggal 2015 Persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Surat Keputusan No. AHUAH. 01.03-0926947 tanggal 23 April 2015, Pasal 3 ayat (2) Anggaran Dasar BRI adalah :

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu
- b. Memberikan kredit
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang
- d. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
  1. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh Perseroan selaku bank yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud
  2. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud
  3. Kertas perbendaharaan negara dan Surat Jaminan Pemerintah
  4. Sertifikat Bank Indonesia (SBI)
  5. Obligasi
  6. Surat dagang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundangan
  7. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah
- f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel tunjuk, cek atau sarana lainnya
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga
- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga
- i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak
- j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di Bursa Efek
- k. Membeli melalui pelelangan atau dengan cara lain agunan baik semua maupun sebagian dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada Perseroan selaku Bank, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut dapat dicairkan secepatnya

- l. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat
- m. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- n. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- o. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- p. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- q. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan
- r. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan





13.00 WIB, setelah ishoma pada pukul 13.00 – 16.00 WIB, pada hari Sabtu dan hari Minggu libur.

**Tabel 7. Jam Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang**

No	Hari Senin – Jum'at	Hari Sabtu-Minggu
1	Pukul 08.00 – 11.00 WIB	LIBUR
2	Pukul 11.00 – 13.00 WIB (ishoma)	LIBUR
3	Pukul 13.00 – 16.00 WIB	LIBUR

Sumber : BRI Kantor Cabang Kawi Malang

## B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang. Dalam pengisian kuesioner terdapat 60 responden dan semua kuesioner terisi dengan baik sesuai dengan harapan peneliti. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang karakteristik dari responden yang diteliti, yaitu:

### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan

Pembagian jumlah usia responden dihitung menggunakan rumus Sturges (Sanusi, 2016:117), sebagai berikut :

$$K = 1 + 3.3 \log n$$

Sumber : Sanusi (2016:117)

Keterangan :

K = Banyak kelas



Total	12 (20%)	1 (2%)	0 (0%)	1 (2%)	45 (74%)	1 (2%)	0 (0%)	60 (100%)
-------	-------------	-----------	-----------	-----------	-------------	-----------	-----------	--------------

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 7 terlihat bahwa 60 responden, diketahui sebanyak 2 responden (3%) dengan rentan usia 21-26 tahun dimana sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 2 (3%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3. Sebanyak 23 responden (38%) dengan rentan usia 26-31 tahun dimana sebanyak 2 (3%) responden dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 21 (35%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3. Sebanyak 24 responden (40%) dengan rentan usia 31-36 tahun dimana sebanyak 6 (10%) responden dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 17 (28%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 1 (2%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3. Sebanyak 8 responden (14%) dengan rentan usia 36-41 tahun dimana sebanyak 3 (5%) responden dengan tingkat pendidikan SMA,

sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 5 (8%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3. Sebanyak 3 responden (5%) dengan rentan usia 41-46 tahun dimana sebanyak 1 (2%) responden dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 1 (2%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 1 (2%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 21 (35%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3. Sebanyak 0 responden (0%) dengan rentan usia 46-51 tahun dimana sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3. Sebanyak 0 responden (0%) dengan rentan usia 51-56 tahun dimana sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan SMA, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D2, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan D3, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat S1, sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S2, dan sebanyak 0 (0%) responden dengan tingkat pendidikan S3.

Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan SMA berjumlah 12 reponden (20%), tingkat pendidikan D1 berjumlah 1 responden (2%), tingkat pendidikan D2 berjumlah 0 responden (0%), tingkat pendidikan D3 berjumlah 1 responden (2%), tingkat pendidikan S1 berjumlah 45 responden (74%), tingkat pendidikan S2 berjumlah 1 responden (2%), dan tingkat pendidikan S3 berjumlah 0 responden (0%).

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan masa kerja dapat dilihat di tabel 8 berikut:

**Tabel 9. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja**

Jenis Kelamin	Masa Kerja							Total
	0-3 tahun	>3-6 tahun	>6-9 tahun	>9-12 Tahun	>12-15 Tahun	>15-18 tahun	>18-21 tahun	
Laki-laki	6 (10%)	11 (18%)	5 (8%)	5 (8%)	1 (2%)	2 (3%)	0 (0%)	29 (48%)
Perempuan	6 (10%)	4 (7%)	14 (24%)	2 (3%)	0 (0%)	3 (5%)	1 (2%)	31 (52%)
Total	12 (20%)	15 (25%)	19 (32%)	7 (11%)	1 (2%)	5 (8%)	1 (2%)	60 (100%)

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 8 terlihat bahwa dari 60 responden diketahui berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 29 reponden (48%), dimana diketahui 6 responden (10%) memiliki masa kerja 0-3 tahun, sebanyak 11 responden (18%) memiliki masa kerja 3-6 tahun, sebanyak 5 responden (8%) memiliki masa kerja 6-9 tahun, sebanyak 5 responden (8%) memiliki masa kerja 9-12 tahun, sebanyak 1 responden (2%) memiliki masa kerja 12-15 tahun, sebanyak 2 responden (3%)

memiliki masa kerja 15-18 tahun, sebanyak 0 responden (0%) memiliki masa kerja 18-21 tahun. Diketahui pula bahwa 31 responden (52%) berjenis kelamin perempuan, dimana 6 responden (10%) memiliki masa kerja 0-3 tahun, sebanyak 4 responden (7%) memiliki masa kerja 3-6 tahun, sebanyak 14 responden (24%) memiliki masa kerja 6-9 tahun, sebanyak 2 responden (3%) memiliki masa kerja 9-12 tahun, sebanyak 0 responden (0%) memiliki masa kerja 12-15 tahun, sebanyak 3 responden (5%) memiliki masa kerja 15-18 tahun, sebanyak 1 responden (2%) memiliki masa kerja 18-21 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang adalah perempuan. Data tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah mengabdikan lebih dari 6 tahun. Hal ini menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi dari karyawannya.

### **C. Analisis Data**

#### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif ini menjelaskan jawaban responden berdasarkan item-item pernyataan pada kuesioner yang telah diperoleh dengan mengitung jawaban SS (Sangat Setuju) dengan skor 5, S (Setuju) dengan skor jawaban 4, R (ragu-ragu) dengan skor jawaban 3, TS (Tidak Setuju) dengan skor jawaban 2, dan STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor jawaban 1. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase. Melalui tabel distribusi dari setiap variabel, dapat diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban responden untuk masing-masing item yang diperoleh dari setiap pernyataan di dalam kuesioner. Sebanyak 60

kuesioner telah disebarkan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang, maka untuk mengetahui tingkat skor rata-rata, masing-masing item dan indikator dikelompokkan dalam besarnya interval dari skor skala Likert dengan menggunakan rumus sebagai berikut, (Supranto, 2000:74) :

$$\text{Interval kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

Keterangan:

c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor tertinggi

$X_1$  = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4:5 = 0,8$$

**Tabel 10. Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden**

No.	Interprestasi	Interval Kelas
1	Sangat Tinggi	>4,2 – 5
2	Tinggi	>3,4 – 4,2
3	Sedang	>2,6 – 3,4
4	Rendah	>1,80 – 2,6
5	Sangat Rendah	1 – 1,80

Sumber : Data Diolah, 2019

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan Kerja (X)**

Variabel Pelatihan kerja terdapat sepuluh *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut :

**Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan Kerja (X)**

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X.1.1	19	31,67	37	61,67	4	6,67	0	0	0	0	4,25	4,22
X.1.2	17	28,33	38	63,33	5	8,33	0	0	0	0	4,2	
X.2.1	19	31,67	35	58,33	6	10,00	0	0	0	0	4,21	4,22
X.2.2	19	31,67	37	61,67	3	5,00	1	1,67	0	0	4,23	
X.3.1	20	33,33	36	60,00	4	6,67	0	0	0	0	4,27	4,19
X.3.2	13	21,67	41	68,33	6	10,00	0	0	0	0	4,11	
X.4.1	11	18,33	45	75,00	4	6,67	0	0	0	0	4,11	4,14
X.4.2	14	23,33	43	71,67	3	5,00	0	0	0	0	4,18	
X.5.1	17	28,33	37	61,67	6	10,00	0	0	0	0	4,18	4,19
X.5.2	13	21,67	46	76,67	1	1,67	0	0	0	0	4,2	
Rata-rata Variabel Pelatihan Kerja											4,19	

Sumber : Data primer diolah 2019

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

X.1.1 : Menguasai materi pelatihan

X.1.2 : Materi yang disampaikan mudah dipahami

X.2.1 : Memenuhi persyaratan

X.2.2 : Bersedia untuk mengikuti pelatihan

X.3.1 : Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai

X.3.2 : Dapat mendukung pekerjaan sehari-hari

X.4.1 : Media simulasi sudah digunakan

X.4.2 : Sesuai dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan

X.5.1 : Tujuan pelatihan sudah jelas

X.5.2 : Sasaran pelatihan sudah jelas

Pada tabel 10 *item* pertama adalah menguasai materi pelatihan. Dapat diketahui bahwa dari 60 responden, terdapat 19 responden menyatakan sangat setuju atau 31,67% , yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 61,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui pada X.1.1 terdapat mean sebesar 4,25 yang berarti bahwa menguasai materi pelatihan dengan baik

Untuk *item* kedua adalah materi yang disampaikan mudah dipahami. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 28,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 63,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 8,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui pada X.1.2 terdapat mean sebesar 4,2 yang berarti bahwa materi pelatihan yang disampaikan mudah dipahami oleh peserta pelatihan.

Tanggapan responden mengenai *item* ketiga yaitu memenuhi persyaratan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 31,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 58,33% , yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 10,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui pada X.2.1 terdapat mean sebesar 4,21 yang berarti bahwa peserta pelatihan memenuhi persyaratan untuk mengikuti pelatihan.

Selanjutnya *item* keempat dengan pernyataan bersedia untuk mengikuti pelatihan. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 31,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 61,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 5,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,67% dan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui X.2.2 terdapat mean sebesar 4,23 yang berarti kesediaan peserta pelatihan dalam mengikuti pelatihan termasuk kedalam kategori baik.

*Item* kelima yaitu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 60,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui pada X.3.1 terdapat mean sebesar 4,27 yang berarti bahwa materi pelatihan yang diberikan termasuk dalam kategori baik karena sudah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Hasil jawaban responden mengenai *item* keenam dengan pernyataan dapat mendukung pekerjaan sehari-hari diperoleh responden yang sangat setuju sebanyak 13 responden atau 21,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 68,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 10,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui X.3.2 terdapat mean sebesar 4,11 yang berarti bahwa materi pelatihan termasuk dalam kategori baik karena dapat mendukung pekerjaan sehari-hari.

Pada *item* ketujuh yaitu media simulasi sudah digunakan. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 18,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 75,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui pada X.4.1 terdapat mean sebesar 4,11 yang berarti bahwa media simulasi sudah digunakan untuk pelaksanaan pelatihan.

*Item* kedelapan yaitu sesuai dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 23,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 71,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 5,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Diketahui pada X.4.2 terdapat mean sebesar 4,18 yang berarti bahwa metode pelatihan yang digunakan telah disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan.

*Item* kesembilan yaitu tujuan pelatihan sudah jelas. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 28,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 61,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 10,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada X.5.1 terdapat mean sebesar 4,18 yang berarti bahwa tujuan pelatihan masuk ke dalam kategori baik karena dapat dipahami dengan jelas oleh peserta pelatihan.

Tanggapan responden mengenai *item* kesepuluh yaitu sasaran pelatihan sudah jelas bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 21,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau

76,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 1,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dapat diketahui pada X.5.2 terdapat mean sebesar 4,2 yang berarti bahwa sasaran pelatihan masuk ke dalam kategori baik karena sudah jelas dan dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel Pelatihan Kerja (X). Dapat diketahui rata-rata variabel X tersebut adalah sebesar 4,19, yang berarti bahwa variabel Pelatihan Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang berada pada kategori setuju, yang berarti Pelatihan Kerja sudah mencapai tahap yang diharapkan oleh perusahaan.

#### b. Distribusi Frekuensi Variabel Kreativitas (Y<sub>1</sub>)

Variabel Kreativitas terdapat enam pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 11 sebagai berikut :

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Kreativitas (Y<sub>1</sub>)**

Item	SS		S		R		TS		STS		MEAN
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1.1.1</sub>	12	20,00	35	58,33	13	21,67	0	0,00	0	0	3,98
Y <sub>1.1.2</sub>	10	16,67	46	76,67	4	6,67	0	0,00	0	0	4,1
Y <sub>1.1.3</sub>	16	26,67	43	71,67	1	1,67	0	0,00	0	0	4,25
Y <sub>1.1.4</sub>	18	30,00	41	68,33	1	1,67	0	0,00	0	0	4,28
Y <sub>1.1.5</sub>	15	25,00	43	71,67	2	3,33	0	0,00	0	0	4,21
Y <sub>1.1.6</sub>	17	28,33	41	68,33	2	3,33	0	0,00	0	0	4,25
Rata-rata Variabel Inonasi											4,17

Sumber : Data primer diolah 2019

Keterangan :

- Y<sub>1.1.1</sub> : Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas
- Y<sub>1.1.2</sub> : Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat
- Y<sub>1.1.3</sub> : Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya
- Y<sub>1.1.4</sub> : Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan
- Y<sub>1.1.5</sub> : Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas)
- Y<sub>1.1.6</sub> : Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif

Berdasarkan pada tabel 11 *item* pertama adalah saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 20,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 58,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 13 responden atau 21,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>1.1.1</sub> terdapat mean sebesar 3,98 yang berarti bahwa dukungan oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas masuk ke dalam kategori baik.

Jawaban responden mengenai *item* kedua yaitu saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 76,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada

Y<sub>1.1.2</sub> terdapat mean sebesar 4,1 yang berarti bahwa dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat masuk ke dalam kategori baik.

Pada *item* ketiga yaitu saya melakukan perbaikan secara kontiyu untuk pengembangan kemampuan saya. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 26,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 71,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 1,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>1.1.3</sub> terdapat mean sebesar 4,25 yang berarti bahwa melakukan perbaikan secara kontiyu untuk pengembangan kemampuan masuk ke dalam kategori baik.

Untuk *item* keempat yaitu saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 30,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 68,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 1,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>1.1.4</sub> terdapat mean sebesar 4,28 yang berarti bahwa dukungan untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan masuk ke dalam kategori baik.

Selanjutnya mengenai *item* kelima yaitu saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas). Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 25,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 71,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 3,33%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada  $Y_{1.1.5}$  terdapat mean sebesar 4,21 yang berarti bahwa dukungan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas) masuk ke dalam kategori baik.

*Item* keenam yaitu saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 28,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 68,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 3,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada  $Y_{1.1.6}$  terdapat mean sebesar 4,25 yang berarti bahwa menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif masuk ke dalam kategori baik.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel Kreativitas ( $Y_1$ ). Dapat diketahui rata-rata variabel  $Y_1$  tersebut adalah sebesar 4,17, yang berarti bahwa variabel Kreativitas pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang berada pada kategori setuju, yang berarti Kreativitas sudah mencapai tahap yang diharapkan oleh perusahaan.

c. **Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Variabel Kinerja Karyawan terdapat dua belas pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 12 sebagai berikut :

**Tabel 13. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Items	SS		S		R		TS		STS		Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
Y <sub>2.1.1</sub>	21	35,00	36	60,00	2	3,33	1	1,67	0	0	4,28	4,19
Y <sub>2.1.2</sub>	17	28,33	34	56,67	9	15,00	0	0	0	0	4,13	
Y <sub>2.1.3</sub>	15	25,00	41	68,33	3	5,00	1	1,67	0	0	4,17	
Y <sub>2.2.1</sub>	15	25,00	42	70,00	3	5,00	0	0	0	0	4,2	4,21
Y <sub>2.2.2</sub>	16	26,67	42	70,00	2	3,33	0	0	0	0	4,23	
Y <sub>2.2.3</sub>	13	21,67	46	76,67	1	1,67	0	0	0	0	4,2	
Y <sub>2.3.1</sub>	13	21,67	43	71,67	4	6,67	0	0	0	0	4,15	4,22
Y <sub>2.3.2</sub>	20	33,33	38	63,33	2	3,33	0	0	0	0	4,3	
Y <sub>2.4.1</sub>	14	23,33	46	76,67	0	0	0	0	0	0	4,23	4,28
Y <sub>2.4.2</sub>	24	40,00	32	53,33	4	6,67	0	0	0	0	4,33	
Y <sub>2.5.1</sub>	17	28,33	36	60,00	7	11,67	0	0	0	0	4,17	4,15
Y <sub>2.5.2</sub>	12	20,00	44	73,33	4	6,67	0	0	0	0	4,13	
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan											4,21	

Sumber : Data primer diolah 2019

**Keterangan:**

- Y<sub>2.1.1</sub> : Dapat meningkatkan kuantitas kinerja
- Y<sub>2.1.2</sub> : Mampu mencapai target
- Y<sub>2.1.3</sub> : Hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu
- Y<sub>2.2.1</sub> : Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- Y<sub>2.2.2</sub> : Mutu pekerjaan meningkat
- Y<sub>2.2.3</sub> : Menyelesaikan pekerjaan sesuai standart yang ditetapkan
- Y<sub>2.3.1</sub> : Dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- Y<sub>2.3.2</sub> : Segera melaksanakan pekerjaan tepat waktu
- Y<sub>2.4.1</sub> : Intensitas kehadiran meningkat

- Y<sub>2.4.2</sub> : Dapat meminimalisir ketidakhadiran  
Y<sub>2.5.1</sub> : Dapat bekerja sama dengan karyawan lain  
Y<sub>2.5.2</sub> : Dapat memberi kontribusi pada perusahaan

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui jawaban responden pada *item* pertama adalah dapat meningkatkan kuantitas kinerja bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 35,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 60,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 3,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,67%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.1.1</sub> terdapat mean sebesar 4,28 yang berarti bahwa dapat meningkatkan kuantitas kinerja masuk ke dalam kategori baik.

Jawaban responden mengenai *item* kedua dengan pernyataan mampu mencapai target yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 28,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 56,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 9 responden atau 15,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.1.2</sub> terdapat mean sebesar 4,13 yang berarti bahwa kemampuan karyawan mencapai target termasuk dalam kategori baik.

Untuk *item* ketiga adalah hasil kerja meningkat dari waktu ke waktu. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 25,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 68,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 5,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,67%, dan yang menyatakan

sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.1.3</sub> terdapat mean sebesar 4,17 yang berarti bahwa peningkatan hasil kerja karyawan meningkat dari waktu ke waktu telah berjalan dengan baik termasuk dalam kategori baik.

*Item* keempat adalah ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 25,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 70,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 5,00%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.2.1</sub> terdapat mean sebesar 4,2 yang berarti bahwa ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan telah berjalan dengan baik termasuk dalam kategori baik.

Selanjutnya *item* kelima adalah mutu pekerjaan meningkat. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 26,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 70,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 3,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.2.2</sub> terdapat mean sebesar 4,23 yang berarti bahwa peningkatan mutu pekerjaan termasuk dalam kategori baik.

Tanggapan responden mengenai *item* keenam dengan pernyataan menyelesaikan pekerjaan sesuai standart yang ditetapkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 21,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 76,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak

1 responden atau 1,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.2.3</sub> terdapat mean sebesar 4,2 yang berarti bahwa menyelesaikan pekerjaan sesuai standart yang ditetapkan termasuk dalam kategori baik.

Pada *item* ketujuh adalah dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 21,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 71,67%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.3.1</sub> terdapat mean sebesar 4,15 yang berarti bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu termasuk dalam kategori baik.

Untuk *item* kedelapan adalah segera melaksanakan pekerjaan tepat waktu. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 63,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 3,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.3.2</sub> terdapat mean sebesar 4,3 yang berarti bahwa segera melaksanakan pekerjaan tepat waktu termasuk dalam kategori yang baik.

*Item* kesembilan adalah intensitas kehadiran meningkat. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 23,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 76,67%, yang

menyatakan ragu-ragu sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.4.1</sub> terdapat mean sebesar 4,23 yang berarti bahwa intensitas kehadiran meningkat termasuk dalam kategori baik.

*Item* kesepuluh adalah dapat meminimalisir ketidakhadiran. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 40,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 53,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.4.2</sub> terdapat mean sebesar 4,33 yang berarti bahwa mampu meminimalisir ketidakhadiran termasuk dalam kategori baik.

Jawaban responden pada *item* kesebelas dengan pernyataan dapat bekerja sama dnegan karyawan lain diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 28,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 60,00%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 7 responden atau 11,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.5.1</sub> terdapat mean sebesar 4,17 yang berarti bahwa bekerja sama dengan karyawan lain termasuk dalam kategori baik.

Selanjutnya pada *item* keduabelas adalah dapat memberi kontribusi pada perusahaan. Dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 20,00%, yang menyatakan setuju sebanyak 44

responden atau 73,33%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 6,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Diketahui pada Y<sub>2.5.2</sub> terdapat mean sebesar 4,13 yang berarti bahwa memberi kontribusi termasuk dalam kategori yang baik.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>). Dapat diketahui rata-rata variabel Y<sub>2</sub> tersebut adalah sebesar 4,21, yang berarti bahwa variabel Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang berada pada kategori setuju, yang berarti Pelatihan Kerja sudah mencapai tahap yang diharapkan oleh perusahaan.

## **2. Analisis Statistik Inferensial**

Analisis statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2008:148). Analisis inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis pada suatu data atau keadaan.

### **a. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang berdasarkan urutan sementara menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai untuk menentukan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel maka dapat diketahui dengan memenuhi kriteria yaitu apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka terdapat

pengaruh signifikan dan apabila  $\text{sig} > 0,05$  maka pengaruh tidak signifikan (Sarwono, 2012:17).

### 1) Koefisien Jalur Pelatihan Kerja (X) terhadap Kreativitas (Y<sub>1</sub>)

**Tabel 14. Hasil Uji Koefisien Jalur Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta	T	Sig	Ket
Pelatihan Kerja	Kreativitas	0,620	6,011	0,000	Signifikan
R Square (R <sup>2</sup> ) = 0,384					

Sumber : Data primer diolah 2019

Tabel 13 menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,620 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,011 karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,011 > 2,002$ ) dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kreativitas diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Pelatihan Kerja semakin baik maka variabel Kreativitas juga semakin meningkat.

### 2) Koefisien Jalur Pelatihan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

**Tabel 15. Hasil Uji Koefisien Jalur Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta	T	Sig	Ket
Pelatihan Kerja	Kinerja Karyawan	0,690	7,257	0,000	Signifikan
R Square (R <sup>2</sup> ) = 0,476					

Sumber : Data primer diolah 2019

Tabel 14 menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,690 menunjukkan bahwa pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 7,257 karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $7,257 > 2,002$ ) dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ),

maka keputusannya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti hipotesis yang menyatakan Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Pelatihan Kerja semakin baik maka variabel Kinerja Karyawan juga semakin meningkat.

### 3) Koefisien Jalur Kreativitas ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

**Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Jalur Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Beta	T	Sig	Ket
Kreativitas	Kinerja Karyawan	0,646	6,437	0,000	Signifikan
R Square ( $R^2$ ) = 0,417					

Sumber : Data primer diolah 2019

Tabel 15 menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,646 menunjukkan bahwa pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,437 karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,437 > 2,002$ ) dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel Kreativitas semakin baik maka variabel Kinerja Karyawan juga semakin meningkat.

### 4) Koefisien Jalur Pelatihan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kreativitas ( $Y_1$ )

Pada pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Kreativitas sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut :

#### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} DE &= PXY_2 \\ &= 0,690 \end{aligned}$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,690. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,690. Kesimpulannya adalah variabel Pelatihan Kerja berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) melalui variabel perantara Kreativitas (Y<sub>1</sub>), dapat dilakukan dengan cara menghasilkan hasil pengaruh langsung dari variabel yang dilewati, perhitungannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} &= (PXY_1) \times (PY_1Y_2) \\ &= (0,620) \times (0,646) \\ &= 0,400 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) melalui variabel Kreativitas (Y<sub>1</sub>) sebagai variabel *intervening* sebesar 0,400. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel perantara Kreativitas memiliki pengaruh yang positif.

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh total dari variabel Pelatihan Kerja, variabel Kinerja Karyawan, dan variabel Kreativitas dapat dilakukan dengan cara

menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahnya. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1) \\ &= 0,690 + 0,400 \\ &= 1,09 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh total Pelatihan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) melalui Kreativitas (Y<sub>1</sub>) sebesar 1,09.

Hasil keseluruhan rekapitulasi dari pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas dapat dilihat pada tabel 19 sebagai berikut:

**Tabel 17. Hasil Rekapitulasi Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas**

No.	Model	Pengaruh		Pengaruh Total	Keterangan
		Langsung	Tidak Langsung		
1	X → Y <sub>1</sub>	0,620	-	0,620	Signifikan
2	X → Y <sub>2</sub>	0,690	-	0,690	Signifikan
3	Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	0,646	-	0,646	Signifikan
4	X → Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	-	0,620 x 0,646 = 0,400	1,09	Signifikan

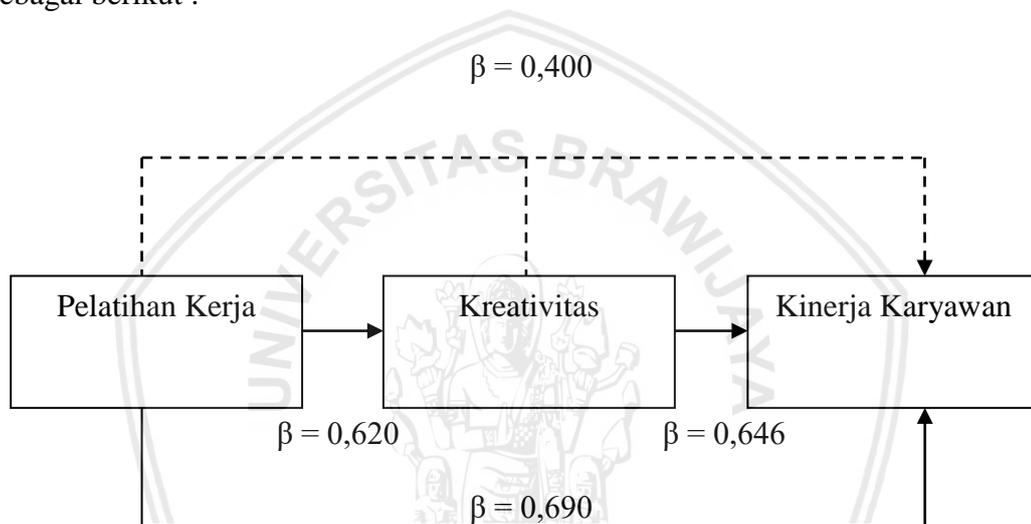
Sumber : Data primer diolah 2019

Berdasarkan tabel 16 menunjukkan bahwa hasil pengaruh langsung variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap Kreativitas (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,620, hasil pengaruh langsung variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,690, hasil pengaruh langsung variabel Kreativitas (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,646. Pengaruh tidak langsung Pelatihan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) melalui Kreativitas (Y<sub>1</sub>) adalah sebesar 0,620 x 0,646 = 0,400. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel

Pelatihan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui variabel Kreativitas ( $Y_1$ ) sebesar 0,400.

### 5) Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Model akhir dari analisis jalur adalah sebagai berikut :



**Gambar 6. Model akhir dari analisis jalur**

Sumber : data diolah, 2019

Keterangan :

—→ : Pengaruh langsung

- - - → : Pengaruh tidak langsung

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Koefisien variabel Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas sebesar 0,620. Koefisien variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,690. Koefisien variabel Kreativitas ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,646. Sedangkan variabel Pelatihan kerja

berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas sebesar 0,400.

#### 6) Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) \\
 &= 1 - (1 - 0,384) (1 - 0,476) (1 - 0,417) \\
 &= 1 - (0,616) (0,524) (0,583) \\
 &= 1 - (0,1881) \\
 &= 0,8119 \text{ atau } 81,19\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 81,19% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 81,19%, sedangkan sisanya sebesar 18,81% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### b. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk memperkuat hasil uji path yang telah dilakukan. Tujuan dari uji t untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan melalui Kreativitas sebagai Variabel *Intervening*. Uji t berarti melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan. Suatu

variabel dikatakan berpengaruh apabila probabilitas Sig. lebih kecil atau sama dengan nilai  $\alpha$  ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ) maka ada pengaruh yang signifikan. Berikut adalah tabel hasil uji t :

**Tabel 18. Hasil Uji t**

Hipotesis	Koefisien Beta	Nilai	Keterangan
Variabel Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas	0,620	0,000	Signifikan
Variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,690	0,000	Signifikan
Variabel Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan	0,646	0,000	Signifikan
Variabel Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas	0,400	0,003	Signifikan

Sumber : Data primer diolah 2019

a. Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,000$  yang lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja (X) terhadap Kreativitas ( $Y_1$ )

b. Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,000$  yang lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

c. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,000$  yang lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kreativitas ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

d. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,003$  yang lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kreativitas ( $Y_1$ ).

## D. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Analisis Deskriptif

#### a. Variabel Pelatihan Kerja (X)

Berdasarkan hasil data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang mayoritas karyawan setuju bahwa penerapan pelatihan kerja sudah baik.. Hal ini ditunjukkan dengan *grand mean* (rata-rata variabel) yang dimiliki variabel Pelatihan Kerja (X) sebesar 4,19 yang menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja yang diterapkan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor

Cabang Kawi Malang sudah dirasa tinggi dan memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang diukur melalui indikator instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan tujuan pelatihan dalam kategori sangat tinggi dengan indikator yang paling dominan adalah instruktur pelatihan.

*Mean* indikator terendah terletak pada indikator metode pelatihan dengan nilai sebesar 4,14 sedangkan untuk *mean* indikator tertinggi terletak pada indikator instruktur pelatihan dengan nilai sebesar 4,22. *Mean* item distribusi jawaban terendah terletak pada item X.3.2 (dapat mendukung pekerjaan sehari-hari) dengan skor 4,11 dan terletak pada item X.4.1 (media simulasi sudah digunakan) dengan skor 4,11. Sedangkan *mean* distribusi tertinggi terletak pada item X.3.1 (sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai) dengan skor 4,27.

**b. Variabel Kreativitas (Y<sub>1</sub>)**

Berdasarkan hasil data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,17 yang menunjukkan jawaban responden setuju. *Mean* distribusi jawaban terendah terletak pada item Y<sub>1.1.1</sub> (saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas) dengan skor 3,98. Sedangkan *mean* distribusi tertinggi terletak pada item Y<sub>1.1.4</sub> (saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan) dengan skor 4,28.

**c. Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan hasil data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata frekuensi seluruh jawaban responden pada variabel ini adalah sebesar 4,21 yang menunjukkan jawaban responden setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang diukur melalui indikator kuantitas hasil pekerjaan, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama masuk dalam kategori sangat baik dengan indikator yang paling dominan adalah kehadiran. Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang termasuk dalam responden yang tingkat kehadirannya tinggi. Hal tersebut didukung oleh *Mean* distribusi jawaban terendah terletak pada item  $Y_{2.1.2}$  (mampu mencapai target) dengan skor 4,13 dan terletak pada item  $Y_{2.5.2}$  (dapat memberi kontribusi pada perusahaan) dengan skor 4,13. Sedangkan *mean* distribusi tertinggi terletak pada item  $Y_{2.4.2}$  (Dapat meminimalisir ketidakhadiran) dengan skor 4,33.

**2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

**a. Pengaruh Variabel Pelatihan Kerja ( $X$ ) terhadap Variabel Kreativitas ( $Y_1$ )**

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menemukan variabel Pelatihan Kerja ( $X$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas ( $Y_1$ )

dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,011 dan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Pelatihan Kerja (X) berpengaruh terhadap Kreativitas ( $Y_1$ ) diterima. Hal ini mendukung Seperti yang dinyatakan oleh Purwarna (2017), pelatihan terdapat pengaruh signifikan terhadap kreativitas kerja karyawan.

Pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi meningkatkan ketrampilan kerja dan menekan tingkat kesalahan karyawan. Di samping hal tersebut dengan lebih terampilnya karyawan akan berakibat meningkatnya kreativitas dalam bekerja. Dengan semakin meningkatnya kreativitas dari karyawan maka dapat pula meningkatkan produktifitas sehingga output yang dihasilkan oleh perusahaan semakin bertambah. Pelatihan kerja banyak membantu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang membantu dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk memunculkan metode/cara baru dalam bekerja dan memperbaiki proses kerja agar lebih efektif dan efisien. Hal tersebut berarti hipotesis pengaruh pelatihan kerja terhadap kreativitas dapat diterima.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kreativitas dengan nilai koefisien beta sebesar 0,620, yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan yang pengaruhnya searah terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan pelatihan kerja yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang maka akan mengakibatkan kreativitas karyawan juga akan

mengalami peningkatan. Berdasarkan dari 5 indikator, yakni instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan tujuan pelatihan, maka karyawan akan memberikan respon untuk merasakan dorongan terhadap variabel kreativitas.

Hasil gambaran umum responden karyawan yang dominan memiliki masa kerja lebih dari enam tahun membuat karyawan tersebut memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan yang dapat mendukung karyawan tersebut untuk terus melakukan perubahan metode dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Latar belakang pendidikan S1 merupakan yang dominan karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang, yang mana hal tersebut berarti karyawan memiliki tingkat kreativitas yang baik. Hal tersebut berdampak bagi karyawan karena pelaksanaan pelatihan yang diikuti karyawan dapat meningkatkan kreativitas.

**b. Pengaruh Variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menemukan variabel Pelatihan Kerja (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 7,257 dan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Pelatihan Kerja (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) diterima. Seperti yang dinyatakan oleh Sunyo (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dengan adanya pelatihan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan pada teknologi, perubahan metode kerja, dapat menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari seseorang karyawan di perusahaan. Dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Sehingga akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,690, yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan yang pengaruhnya searah terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi pelaksanaan pelatihan kerja yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang maka akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja mereka. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari Pranata (2018) bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut gambaran responden karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang dominan memiliki masa kerja >6 tahun – 9 tahun dan dalam rentang usia 26 tahun – 31 tahun berarti bahwa sering mengikuti pelatihan kerja yang diadakan oleh perusahaan. Karyawan yang mengikuti pelatihan akan sama-sama memberi dan berkontribusi kepada

karyawan yang lainnya. Selain itu masa kerja yang sudah lama membuat karyawan akan saling mengenal satu sama lain, yang menjadikan kekuatan hubungan diantara karyawan tersebut berdampak bagaimana pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawannya.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dyastuti (2018), menyatakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Karena saat ini kemampuan dalam mengelola pengetahuan telah menjadi faktor yang penting dalam mendorong suatu bisnis yang kompetitif. Pelatihan kerja yang dilaksanakan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang sudah tergolong baik karena dapat menjalankan program-program pelatihan untuk menunjang kinerja karyawannya. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan Kerja (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) diterima.

**c. Pengaruh Variabel Kreativitas ( $Y_1$ ) terhadap Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan hasil penelitian secara statistik menemukan variabel Kreativitas ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,437 dan probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Kreativitas ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) diterima. Seperti yang dinyatakan oleh Wibowo (2013), kreativitas karyawan

memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kreativitas yang dapat menunjang kerjanya sehari-hari.

Kreativitas merupakan suatu kecenderungan untuk mengaktualisasikan diri, mewujudkan potensi, dorongan untuk berkembang dan menjadi matang. Setiap individu memiliki potensi kreatif dalam bertingkah laku, yang secara luas dapat diartikan bahwa setiap orang mempunyai potensi kreatif dalam hal berpikir, bertindak, serta merasa. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kreativitas yang dihasilkan oleh karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kreativitas berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,646, yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa kreativitas memiliki hubungan yang pengaruhnya searah terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kreativitas yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang maka akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja mereka.

Pengaruh signifikan tersebut dikarenakan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang yang dominan berpendidikan S1 yang berarti bahwa karyawan juga memiliki pengetahuan dan ide-ide yang kreatif sehingga dapat mendukung kemampuan kreativitas karyawan yang pada akhirnya kinerja yang dimiliki lebih berkualitas. Hasil gambaran umum responden karyawan yang juga dominan pada

masa kerja lebih dari enam tahun membuat karyawan tersebut memiliki lebih banyak kemampuan untuk berkreaitivitas yang dapat mendukung karyawan tersebut untuk terus melakukan pembaharuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Suratmi (2011), yang menyatakan bahwa kreativitas paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Kreativitas yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang sudah termasuk dalam kategori yang tinggi, sehingga hal tersebut membuat kinerja yang dimiliki oleh karyawan meningkat. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan bahwa Kreativitas ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) diterima.

**d. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pelatihan Kerja (X) terhadap Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Variabel Kreativitas ( $Y_1$ )**

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas sebesar 0,400, sehingga total pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus ( $DE + IE$ ) sebesar 1,09. Hasil tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2013), bahwa pelatihan dan kreativitas secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari 5 indikator yakni kuantitas hasil pekerjaan, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama maka karyawan akan memberikan respon untuk merasakan dorongan terhadap kinerja

karyawan melalui variabel pelatihan kerja dan kreativitas. Pengaruh signifikan tersebut dikarenakan karyawan sadar pada kinerja tugas yang diberikan membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi melalui perlengkapan pekerjaan yang diperlukan untuk memastikan kinerja perusahaan dan memiliki kemampuan untuk menangani banyak tugas, ketrampilan tugas. Karyawan diharapkan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi lingkungan sekitar agar berhasil dengan meningkatkan kemampuan kreativitas.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja yang di terapkan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang akan terus menambah ketrampilan, sikap dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Pelatihan kerja juga meningkatkan kreativitas karena semakin bertambahnya ketrampilan yang membuat karyawan untuk berpikir kreatif. Hal tersebut berarti pelatihan kerja yang baik meningkatkan kemampuan kreativitas, dengan kondisi karyawan yang memiliki tingkat kreativitas yang tinggi artinya karyawan akan terus melakukan pembaharuan-pembaharuan untuk mencari metode alternatif terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi masalah-masalah yang terjadi saat menyelesaikan tugas, maka hal tersebut membuat kinerja karyawan akan terus meningkat.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang tentang pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas sebagai variabel *intervening*, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis deskriptif pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja, Kreativitas, serta Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang sudah baik.
2. Berdasarkan hasil analisis perhitungan *path analysis* diperoleh variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kreativitas pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang. Besar pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kreativitas terlihat dari nilai koefisien jalur yaitu sebesar 0,620. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.
3. Berdasarkan hasil analisis perhitungan *path analysis* diperoleh variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang. Besar pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan terlihat dari nilai koefisien jalur yaitu sebesar 0,690. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

4. Berdasarkan hasil analisis perhitungan *path analysis* diperoleh variabel Kreativitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang. Besar pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan terlihat dari nilai koefisien jalur yaitu sebesar 0,646. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.
5. Berdasarkan hasil analisis perhitungan *path analysis* diperoleh variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang. Hasil ini menunjukkan pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas lebih besar dari pengaruh langsung antara Pelatihan Kerja dan Kinerja Karyawan. Kesimpulannya Kreativitas sebagai Variabel *Intervening* dibutuhkan untuk memperkuat pengaruh dari Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain :

1. Dari hasil analisis deskriptif dapat diketahui mengenai dapat mendukung pekerjaan sehari-hari masih rendah. Diharapkan agar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang dapat lebih memperhatikan dan mendukung kebutuhan peralatan kerja atau

perlengkapan kerja karyawan sehingga karyawan dapat lebih meningkatkan pekerjaannya sehari-hari. Selain itu mengenai media simulasi sudah digunakan juga masih rendah. Diharapkan agar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang untuk lebih menggunakan media simulasi pada saat diadakan pelatihan kerja guna untuk memperlancar jalannya pelatihan kerja kepada karyawan.

2. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja, Kreativitas, serta Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang sudah baik. Namun untuk pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat lebih mendukung dan mendorong karyawan untuk melakukan kreativitas.
3. Dari hasil analisis deskriptif dapat diketahui mengenai mampu mencapai target masih rendah. Dari penelitian tersebut diharapkan agar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang dapat menerapkan strategi yang tepat agar usaha yang dijalani untuk mencapai target menjadi terarah dan dapat dievaluasi dengan baik. Selain itu mengenai dapat memberi kontribusi pada perusahaan juga masih kurang baik. Diharapkan agar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang untuk lebih memberikan apresiasi dan *feedback* atau masukan yang membangun terhadap karyawan, agar kinerja karyawan dapat terus mengalami peningkatan seperti yang diinginkan perusahaan.
4. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan atau bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan topik yang sama dengan mengembangkan

variabel-variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terlepas dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan selama proses penyelesaian, beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya meneliti tentang pelatihan kerja, kreativitas, dan kinerja karyawan. Penelitian ini tidak mengungkap yang berkaitan dengan sumber-sumber kreativitas, dan tidak dilihat dari faktor internal karyawan mengapa karyawan kreativitas yang dilihat hanya dari pelatihan yang dilakukan di Bank BRI Kantor Cabang Kawi Malang.
2. Penelitian ini hanya terbatas melihat pelatihan kerja di Bank BRI Kantor Cabang Kawi Malang, yang berkaitan dengan kreativitas, dan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU :

- Agung, Anak Agung Putu . 2012 . *Metodologi Penelitian Bisnis* . Malang : Universitas Brawijaya Press .
- Alex S. Nitisemito. 2001 . *Manajemen Personalia* . Jakarta : Ghalia Indonesia .
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta .
- Avanti Fontana. 2009. *Innovate We Can! Manajemen kreativitas dan Penciptaan Nilai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Bangun, Wilson . 2012 . *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Erlangga.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallind.
- Fontana. 2009 . *Innovate We Can! Manajemen kreativitas dan Pencipta Nilai*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ghozali, H, Imam . 2013 . *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* . Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani . 2010 . *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta : BPFEE-Yogyakarta.
- Hardjana, Agus M. 2012 . *Training SDM yang Efektif* . Penerbit Kanisus.
- Hasibuan, Malayu . 2005 . *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012 . *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, TB. 2011 . *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Munawaroh. 2012 . *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Malang : Intimedia.
- Munandar, Utami. 2009 . *Pengembangan Kreativitas anak berbakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2007 . *Metode Penelitian*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Priyono dan Marnis. 2008 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Purwanto, E Agus dan Dyah R Sulistyastuti . 2017 . *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta : Gava Media.
- Rahmawati, Yeni dan Kurniati, Euis. 2010. *Strategi Pengembangan Kreativitas pada Anak*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.



- Robins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta : Erlangga.
- Sanusi, A. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan . 2012 . *Path Analysis* . Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. 2016. *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*. United Kingdom : Wiley.
- Siregar. Syofian. 2014. *Metode penelitian kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Jakarta : Kencana.
- Sudarmanto, Gunawan. 2013. *Statistik Terapan Berbasis Komputer dengan Program IBM SPSS Statistics 19*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kediri : ANDI Yogyakarta.
- Supranto. 2000 . *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Suryani dan Hendryadi. 2015 . *Metode Riset Kuantitatif*. Jakarta : Prenamedia Group.
- Zulkarnain. 2002. *Kreativitas dan Kontrol Diri*. Yogyakarta : Ilmu Cendekia.

#### JURNAL :

- Agusta dan Sutanto. 2013. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol 1 (3), p. 1-9 .
- Dharma, Surya dan Haedar Akib. 2004. Budaya Organisasi Kreatif: Mencermati budaya organisasi sebagai faktor determinan kreativitas. *Jurnal Usahawan*, Vol 33No 22-28.
- Erza Firdaus, dkk . 2013. Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan terhadap Kinerja Alumni Peserta Pelatihan Batik Sasirangan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 1 No. 2*, 223-234.
- Mulyono, Fransisca. 2008. Kreativitas: Sebuah Pengantar. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. IV No: 2*, 100-113.
- Pranata, Okky Sandy dkk. 2018. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39-47.
- Pratama, R Aga & M Djudi Mukzam. 2018. Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1-10.
- Purwana, Dedi dkk. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas terhadap Pengembangan Usaha Pada Usaha Kecil dan Menengah. *Volume XV, Nomor 1*.
- Sugiarti, et. Al . 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Epigram Vol. 13 No.1*, 13-20.

- Sunyo, Angestio Arif dkk. 2015. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 93-99.
- Wibowo, Agus Styoro. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi. *Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 1 Nomor 4*, 1022-103.
- Yilmaz, Cengiz & Akman G. 2008 . Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An empirical analysis in Turkish software industry . *International Journal of Innovation Management Vol. 12, No. 1*, 69-111.

Internet :

<http://www.ir-bri.com/>

Muthmainah, Dinda A . 2018 . *Bank BUMN Untung Rp. 17,61 Triliun di Kuartal I*

<https://googleweblight.com/i?u=https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20180504152324-78-295744/bank-bumn-untung-rp1761-triliun-di-kuartal-i&hl=en-ID> . (4 Mei 2018)

[www.swa.co.id](http://www.swa.co.id). Akses: 16:25 WIB. (Selasa 18 Oktober 2016) .



## Lampiran 1. Surat Keterangan Perusahaan



### PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. KANTOR CABANG MALANG KAWI

Model 54

Jalan Kawi No. 20-22  
Telepon : (0341) 327666 / 362217  
Facsimile (0341) 328106

Nomor : B.2147/KC-XVII/LYI/05/2019  
Lampiran : -  
Perihal : Peretujuan Kegiatan Riset Penelitian

Malang, 02 Mei 2019

Kepada  
Bagian Umum  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang  
Di

Tempat

Surat Universitas Brawijaya Malang No.4759/UN10.F03.12/PP/2019 Tanggal 30 April 2019

Menindaklanjuti surat Universitas Brawijaya Malang, perihal pelaksanaan kegiatan Riset Penelitian, maka dengan ini kami sampaikan bahwa Kantor Cabang BRI Malang Kawi telah meyetujui kegiatan Riset Penelitian kepada :

No	Nama	NIM	Progam Studi
1.	Leny Aulia Sari	155030200111082	Administrasi Bisnis

**Untuk melaksanakan kegiatan Riset Penelitian di Kanca BRI Malang Kawi** selama ± 1 bulan hari kerja pada tanggal 27 Juni – 07 Agustus 2019. Dengan catatan data yang diperoleh hanya untuk kepentingan Magang dan tidak melanggar kode etik kerahasiaan Bank.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.   
KANTOR CABANG MALANG KAWI

  
**Ishani**  
Manajer Operasional

Tindakan :  
1. Arsip

Integrity, Professionalism, Trust, Innovation, Customer Centric



## Lampiran 2. Kuesioner

### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KREATIVITAS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang)

Dalam rangka menunjang penulisan skripsi yang dilakukan oleh peneliti selaku Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk memberikan pendapatnya mengenai sejauh mana Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kreativitas sebagai Variabel Mediasi di BRI Kantor Cabang Kawi Malang, melalui keusioner yang telah disediakan.

Hasil penelitian ini hanya diperuntukkan bagi keperluan penyusunan skripsi yang merupakan tugas akhir bagi mahasiswa S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Oleh karena itu, jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya. Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu, penulis ucapkan terima kasih.

Peneliti

Leny Aulia Sari

Mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis FIA UB

#### A. Data Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan\*(coret yang tidak perlu)
3. Usia : Tahun
4. Bagian/Devisi :
5. Pendidikan Terakhir : SMA/D1/D2/D3/S1/S2/S3\*(lingkari yang sesuai)
6. Lama Bekerja : Tahun

## B. Petunjuk Pengisian

- Pertanyaan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya, sehingga tidak ada pertanyaan yang tidak terisi atau terlewat.
- Berilah tanda centang ( $\surd$ ) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i pilih di lembar jawaban yang telah disediakan. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan Perasaan, Pendapat, dan Keadaan yang sebenarnya.

Dengan keterangan di bawah ini :

**SS** : Sangat Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**S** : Setuju

**STS** : Sangat Tidak Setuju

**R** : Ragu-ragu

## C. Daftar Pernyataan

### 1. PELATIHAN KERJA

Pernyataan-pernyataan ini akan mengukur pendapat atau penilaian Bapak/Ibu/Saudara/i mengenai pelatihan kerja yang diberikan oleh PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang.

No	Keterangan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Instruktur Pelatihan menguasai materi pelatihan.					
2	Saya dapat sepenuhnya memahami apa yang disampaikan instruktur pelatihan.					
3	Saya memenuhi semua persyaratan untuk mengikuti pelatihan.					
4	Saya bersedia mengikuti pelatihan yang dilakukan perusahaan.					
5	Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang hendak saya capai.					
6	Materi pelatihan dapat mendukung pekerjaan sehari-hari saya.					
7	Saya dapat menggunakan media simulasi dalam penelitian.					
8	Metode pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan tingkat kemampuan peserta pelatihan.					
9	Tujuan pelatihan yang disampaikan sudah					

	jelas.					
10	Sasaran pelatihan yang disampaikan sudah jelas.					

## 2. KINERJA KARYAWAN

Pernyataan-pernyataan ini akan mengukur pendapat atau penilaian Bapak/Ibu/Saudara/i mengenai kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang.

No	Keterangan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya dapat meningkatkan kuantitas kinerja saya dari waktu ke waktu.					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari rekan kerja saya.					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada saya untuk mencapai tujuan perusahaan.					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan teliti.					
5	Saya terus meningkatkan mutu kerja saya dari waktu ke waktu.					
6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standart yang ditetapkan perusahaan.					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan (tugas) tepat waktu.					
8	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya lebih baik dari periode sebelumnya.					
9	Saya meningkatkan intensitas kehadiran saya dari waktu ke waktu.					
10	Saya meminimalisir ketidakhadiran saya dalam bekerja.					
11	Saya bekerja sama dengan rekan kerja saya untuk menyelesaikan pekerjaan.					
12	Saya dan tim saya berkontribusi secara langsung dalam menyelesaikan target yang diberikan perusahaan.					

### 3. KREATIVITAS

Pernyataan-pernyataan ini akan mengukur pendapat atau penilaian Bapak/Ibu/Saudara/i mengenai kreativitas di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang.

No	Keterangan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan kreativitas.					
2	Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.					
3	Saya melakukan perbaikan secara kontiyu untuk pengembangan kemampuan saya.					
4	Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.					
5	Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, kreativitas).					
6	Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efektif.					

**Lampiran 3. Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan Kerja (X)**

Responden	PELATIHAN KERJA										TX
	X.1.1	X.1.2	X.2.1	X.2.2	X.3.1	X.3.2	X.4.1	X.4.2	X.5.1	X.5.2	
1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	37
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	45
10	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
14	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	35
15	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	38
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	46
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
21	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	35
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
28	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	38
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

33	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	44
41	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
42	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	41
43	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	42
44	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	43
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
46	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	38
47	5	3	5	5	5	3	4	3	4	4	41
48	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
49	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	46
50	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
51	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	44
52	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	44
53	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	40
54	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47
55	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	44
56	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	44
57	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	43
58	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	46
59	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
60	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	43

**Lampiran 4. Tabulasi Jawaban Responden Kreativitas (Y1)**

Responden	KREATIVITAS						TY1
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.1.6	
1	3	4	4	4	4	4	23
2	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	5	5	5	28
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	4	4	4	24
12	5	4	4	4	3	4	24
13	5	4	4	5	5	4	27
14	4	4	3	3	4	4	22
15	3	4	4	5	5	4	25
16	3	5	5	5	5	5	28
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	5	4	4	5	26
20	5	5	5	5	5	5	30
21	5	5	5	5	4	4	28
22	3	4	4	4	4	4	23
23	4	4	4	4	4	4	24
24	3	4	4	4	5	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	3	4	4	4	4	4	23
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	3	4	4	4	3	22
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	4	4	4	24
33	5	5	5	5	5	5	30
34	3	4	4	5	5	4	25
35	4	4	4	4	4	4	24



6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45
12	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	49
13	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	56
14	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
15	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	51
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	55
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
21	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	55
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	50
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	48
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	42
31	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	44
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60

34	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	52
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	55
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	55
44	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	54
45	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	52
46	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	49
47	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	54
48	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	58
49	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	51
50	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	52
51	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
52	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	52
53	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	53
54	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	55
55	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	55
56	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	52
57	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	50
58	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	55
59	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	55
60	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	51



## Lampiran 6. Uji Validitas Pelatihan Kerja (X)

		Correlations										
		X.1.1	X.1.2	X.2.1	X.2.2	X.3.1	X.3.2	X.4.1	X.4.2	X.5.1	X.5.2	Total
X.1 .1	Pearson Correlation	1	,463*	,569*	,406*	,564*	,441*	,257*	,368*	,410*	,402*	,729*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000	,047	,004	,001	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1 .2	Pearson Correlation	,463*	1	,451*	,152	,244	,350*	,336*	,514*	,385*	,438*	,636*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,248	,060	,006	,009	,000	,002	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2 .1	Pearson Correlation	,569*	,451*	1	,399*	,503*	,472*	,253	,198	,353*	,399*	,693*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000	,000	,051	,129	,006	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2 .2	Pearson Correlation	,406*	,152	,399*	1	,626*	,412*	,187	,294*	,523*	,382*	,664*
	Sig. (2-tailed)	,001	,248	,002		,000	,001	,151	,022	,000	,003	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3 .1	Pearson Correlation	,564*	,244	,503*	,626*	1	,377*	,307*	,411*	,642*	,383*	,759*
	Sig. (2-tailed)	,000	,060	,000	,000		,003	,017	,001	,000	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3 .2	Pearson Correlation	,441*	,350*	,472*	,412*	,377*	1	,323*	,589*	,497*	,317*	,708*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,001	,003		,012	,000	,000	,014	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4 .1	Pearson Correlation	,257*	,336*	,253	,187	,307*	,323*	1	,461*	,331*	,281*	,535*
	Sig. (2-tailed)	,047	,009	,051	,151	,017	,012		,000	,010	,030	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

X.4 .2	Pearson Correlation	,368*	,514*	,198	,294*	,411*	,589*	,461*	1	,450*	,212	,656*
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,129	,022	,001	,000	,000		,000	,103	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.5 .1	Pearson Correlation	,410*	,385*	,353*	,523*	,642*	,497*	,331*	,450*	1	,436*	,750*
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,006	,000	,000	,000	,010	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.5 .2	Pearson Correlation	,402*	,438*	,399*	,382*	,383*	,317*	,281*	,212	,436*	1	,613*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,003	,002	,014	,030	,103	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,729*	,636*	,693*	,664*	,759*	,708*	,535*	,656*	,750*	,613*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

### Lampiran 7. Uji Validitas Kreativitas (Y1)

		Correlations							
		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.1.6	Total	
Y1.1. 1	Pearson Correlation	1	,115	,234	,174	,118	,269*	,522**	
	Sig. (2-tailed)		,383	,072	,183	,370	,038	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	
Y1.1. 2	Pearson Correlation	,115	1	,413**	,312*	,341**	,315*	,584**	
	Sig. (2-tailed)	,383		,001	,015	,008	,014	,000	

	N	60	60	60	60	60	60	60
Y1.1. 3	Pearson Correlation	,234	,413**	1	,638**	,492**	,651**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,072	,001		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Y1.1. 4	Pearson Correlation	,174	,312*	,638**	1	,445**	,459**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,183	,015	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Y1.1. 5	Pearson Correlation	,118	,341**	,492**	,445**	1	,595**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,370	,008	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Y1.1. 6	Pearson Correlation	,269*	,315*	,651**	,459**	,595**	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,038	,014	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,522**	,584**	,813**	,717**	,706**	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

### Lampiran 8. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y2)

		Correlations												
		Y2. 1.1	Y2. 1.2	Y2. 1.3	Y2. 2.1	Y2. 2.2	Y2. 2.3	Y2. 3.1	Y2. 3.2	Y2. 4.1	Y2. 4.2	Y2. 5.1	Y2. 5.2	Tota 1
Y2.1. 1	Pearson Correlation	1	,499**	,337**	,301*	,610**	,411**	,400**	,464**	,391**	,291*	,052	,150	,667**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,019	,000	,001	,002	,000	,002	,024	,691	,252	,000

	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.1.2	Pearson Correlation	,499**	1	,340**	,325*	,424**	,494**	,344**	,374**	,192	,145	,155	,048	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,011	,001	,000	,007	,003	,143	,271	,236	,714	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.1.3	Pearson Correlation	,337**	,340**	1	,449**	,385**	,391**	,420**	,435**	,248	,368**	,203	,210	,652**
	Sig. (2-tailed)	,008	,008		,000	,002	,002	,001	,001	,056	,004	,119	,107	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.2.1	Pearson Correlation	,301*	,325*	,449**	1	,541**	,342**	,397**	,460**	,093	,274*	,161	,223	,612**
	Sig. (2-tailed)	,019	,011	,000		,000	,007	,002	,000	,481	,034	,220	,087	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.2.2	Pearson Correlation	,610**	,424**	,385**	,541**	1	,474**	,389**	,499**	,376**	,301*	,147	,144	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	,000		,000	,002	,000	,003	,020	,262	,273	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.2.3	Pearson Correlation	,411**	,494**	,391**	,342**	,474**	1	,386**	,389**	,108	,254*	,000	,106	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,007	,000		,002	,002	,413	,050	1,000	,419	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.3.1	Pearson Correlation	,400**	,344**	,420**	,397**	,389**	,386**	1	,577**	,224	,547**	,134	,249	,682**
	Sig. (2-tailed)	,002	,007	,001	,002	,002	,002		,000	,086	,000	,308	,055	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.3.2	Pearson Correlation	,464**	,374**	,435**	,460**	,499**	,389**	,577**	1	,435**	,531**	,312*	,165	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,000	,000	,002	,000		,001	,000	,015	,207	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.4.1	Pearson Correlation	,391**	,192	,248	,093	,376**	,108	,224	,435**	1	,419**	,237	,090	,500**
	Sig. (2-tailed)	,002	,143	,056	,481	,003	,413	,086	,001		,001	,068	,496	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.4.2	Pearson Correlation	,291*	,145	,368**	,274*	,301*	,254*	,547**	,531**	,419**	1	,397**	,411**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,024	,271	,004	,034	,020	,050	,000	,000	,001		,002	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Y2.5.1	Pearson Correlation	,052	,155	,203	,161	,147	,000	,134	,312*	,237	,397**	1	,694**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,691	,236	,119	,220	,262	1,000	,308	,015	,068	,002		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y2.5.2	Pearson Correlation	,150	,048	,210	,223	,144	,106	,249	,165	,090	,411**	,694**	1	,476**
	Sig. (2-tailed)	,252	,714	,107	,087	,273	,419	,055	,207	,496	,001	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total	Pearson Correlation	,667**	,602**	,652**	,612**	,706**	,577**	,682**	,759**	,500**	,669**	,485**	,476**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

### Lampiran 9. Uji Reliabilitas Pelatihan Kerja (X)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,867	10

### Lampiran 10. Uji Reliabilitas Kreativitas (Y1)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,761	6

### Lampiran 11. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y2)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,849	12

### Lampiran 12. Tabel Distribusi Pelatihan Kerja (X)

		Statistics									
		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.1.6	X.1.7	X.1.8	X.1.9	X.1.10
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,2500	4,2000	4,2167	4,2333	4,2667	4,1167	4,1167	4,1833	4,1833	4,2000
Std. Deviation		,57120	,57637	,61318	,62073	,57833	,55515	,49030	,50394	,59636	,44341

#### X.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	37	61,7	61,7	68,3
	5,00	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	8,3	8,3	8,3
	4,00	38	63,3	63,3	71,7
	5,00	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	10,0	10,0	10,0
	4,00	35	58,3	58,3	68,3
	5,00	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,7	1,7	1,7
	3,00	3	5,0	5,0	6,7
	4,00	37	61,7	61,7	68,3
	5,00	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	36	60,0	60,0	66,7
	5,00	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	10,0	10,0	10,0
	4,00	41	68,3	68,3	78,3
	5,00	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	45	75,0	75,0	81,7
	5,00	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	5,0	5,0	5,0
	4,00	43	71,7	71,7	76,7
	5,00	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	10,0	10,0	10,0
	4,00	37	61,7	61,7	71,7
	5,00	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,7	1,7	1,7
	4,00	46	76,7	76,7	78,3
	5,00	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Lampiran 13. Tabel Distribusi Kreativitas (Y1)****Statistics**

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.1.6
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9833	4,1000	4,2500	4,2833	4,2167	4,2500
Std. Deviation		,65073	,47657	,47389	,49030	,49030	,50840

**Y1.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	21,7	21,7	21,7
	4,00	35	58,3	58,3	80,0
	5,00	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y1.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	46	76,7	76,7	83,3
	5,00	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y1.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,7	1,7	1,7
	4,00	43	71,7	71,7	73,3
	5,00	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y1.1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,7	1,7	1,7
	4,00	41	68,3	68,3	70,0
	5,00	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y1.1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,3	3,3	3,3
	4,00	43	71,7	71,7	75,0
	5,00	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y1.1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,3	3,3	3,3
	4,00	41	68,3	68,3	71,7
	5,00	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Lampiran 14. Tabel Distribusi Kinerja Karyawan (Y2)**

**Statistics**

		Y2.1 .1	Y2.1 .2	Y2.1 .3	Y2.2 .1	Y2.2 .2	Y2.2 .3	Y2.3 .1	Y2.3 .2	Y2.4 .1	Y2.4 .2	Y2.5 .1	Y2.5 .2
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,28 33	4,13 33	4,16 67	4,20 00	4,23 33	4,20 00	4,15 00	4,30 00	4,23 33	4,33 33	4,16 67	4,13 33
Std. Deviation		,613 18	,650 08	,587 05	,514 20	,499 72	,443 41	,515 03	,530 43	,426 52	,601 32	,615 25	,503 10

**Y2.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,7	1,7	1,7
	3,00	2	3,3	3,3	5,0
	4,00	36	60,0	60,0	65,0
	5,00	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	15,0	15,0	15,0
	4,00	34	56,7	56,7	71,7
	5,00	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,7	1,7	1,7
	3,00	3	5,0	5,0	6,7
	4,00	41	68,3	68,3	75,0
	5,00	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	5,0	5,0	5,0
	4,00	42	70,0	70,0	75,0
	5,00	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,3	3,3	3,3
	4,00	42	70,0	70,0	73,3
	5,00	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,7	1,7	1,7
	4,00	46	76,7	76,7	78,3
	5,00	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	43	71,7	71,7	78,3
	5,00	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,3	3,3	3,3
	4,00	38	63,3	63,3	66,7
	5,00	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	46	76,7	76,7	76,7
	5,00	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	32	53,3	53,3	60,0
	5,00	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	11,7	11,7	11,7
	4,00	36	60,0	60,0	71,7
	5,00	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y2.5.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,7	6,7	6,7
	4,00	44	73,3	73,3	80,0
	5,00	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Lampiran 15. Uji Analisis Jalur (Path Analysis)****Regression H1****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 <sup>a</sup>	.384	.373	1.664

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100.029	1	100.029	36.135	.000 <sup>a</sup>
	Residual	160.555	58	2.768		
	Total	260.583	59			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Inovasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.566	2.425		4.358	.000
	Pelatihan Kerja	.346	.058	.620	6.011	.000

a. Dependent Variable: Inovasi

**Regression H2****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 <sup>a</sup>	.476	.467	2.931

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	452.556	1	452.556	52.668	.000 <sup>a</sup>
	Residual	498.377	58	8.593		
	Total	950.933	59			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.655	4.272		4.601	.000
	Pelatihan Kerja	.736	.101	.690	7.257	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Regression H3

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.646 <sup>a</sup>	.417	.407	3.093

a. Predictors: (Constant), Inovasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	396.246	1	396.246	41.433	.000 <sup>a</sup>
	Residual	554.687	58	9.564		
	Total	950.933	59			

a. Predictors: (Constant), Inovasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.602	4.822		4.065	.000
	Inovasi	1.233	.192	.646	6.437	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Regression H4

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 <sup>a</sup>	.553	.537	2.730

a. Predictors: (Constant), Inovasi, Pelatihan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.510	4.584		2.729	.008
	Pelatihan Kerja	.502	.120	.471	4.171	.000
	Inovasi	.676	.215	.354	3.138	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



**Lampiran 16. Curriculum Vitae****CURRICULUME VITAE****DATA PRIBADI**

Nama : Leny Aulia Sari  
 Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 03 Juli 1997  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Agama : Islam  
 Email : [lenyauliasari@gmail.com](mailto:lenyauliasari@gmail.com)  
 No. HP : 08988962500

**DATA PENDIDIKAN**

TAHUN	INSTITUSI
2015-2019	Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2012-2015	SMA Negeri 9 Malang
2009-2012	SMP Negeri 16 Malang
2003-2009	SDN 2 Arjosari Malang
2001-2003	TK Muslimat NU 17 Arjosari Malang