

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(STUDI PADA KARYAWAN BANK XYZ NGAWI)**

**Disusun oleh:  
DINDA LUSIFERINA AMALIA UTAMI  
NIM. 175020218113032**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Manajemen**



**JURUSAN MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2020**



**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK XYZ NGAWI)**

Yang disusun oleh:

Nama : Dinda Lusiferina Amalia Utami  
 NIM : 175020218113032  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
 Jurusan : Manajemen  
 Program Studi : S-1 Manajemen  
 Konsentrasi : Sumberdaya Manusia

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 23 Desember 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Moh. Erfan Arif, SE., MM.  
 NIP. 2017028406041001  
 (Dosen Pembimbing)



2. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME.,CPHR  
 NIP. 19580529 198403 1 002  
 (Dosen Penguji 1)

15 Januari 2021  


3. Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM(HRM).  
 NIP. 2013048409291001  
 (Dosen Penguji 2)



Malang, 23 Desember 2020  
 Ketua Program Studi S-1  
 Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., MS, CSRS, CFP  
 NIP. 19601111 198601 2 001





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan MT Haryono 165 Malang 6541, Indonesia  
Telp. +62341-555000 (Hunting) 551396, Fax. 553834  
E-mail: [feb@ub.ac.id](mailto:feb@ub.ac.id) <http://feb.ub.ac.id>

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Dinda Lusiferina Amalia Utami  
Tempat/Tgl. Lahir : Ngawi, 28 Agustus 1998  
Nomor Induk : 175020218113032  
Jurusan : S-I MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Alamat : Jl. Raya Solo Km. 08, RT 14/RW 01, Ngale, Paron, Ngawi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** dengan judul :

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA KARYAWAN BANK XYZ NGAWI)**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar sarjana).

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

Malang, 11 Januari 2021

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

**Moh. Erfan Arif, SE., MM.**  
NIP. 2017028406041001

Yang membuat pernyataan

**Dinda Lusiferina Amalia Utami**  
NIM. 175020218113032

**DAFTAR ISI**

**KATA PENGANTAR..... i**

**DAFTAR ISI..... iii**

**DAFTAR TABEL ..... vi**

**DAFTAR GAMBAR..... vii**

**DAFTAR LAMPIRAN..... viii**

**ABSTRAK ..... ix**

**BAB I PENDAHULUAN ..... 1**

1.1 Latar Belakang ..... 1

1.2 Rumusan Masalah ..... 10

1.3 Tujuan Penelitian..... 11

1.4 Manfaat Penelitian..... 12

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 13**

2.1 Penelitian Terdahulu..... 13

2.2 Landasan Teori..... 18

2.2.1 Pelatihan..... 18

2.2.2 Pengembangan..... 22

2.2.3 Keterikatan Karyawan ..... 24

2.2.4 Kinerja Karyawan..... 27

2.3 Kerangka Pemikiran ..... 28

2.4 Kerangka Konsep dan Perumusan Hipotesis..... 30

**BAB III METODE PENELITIAN ..... 34**

3.1 Jenis Penelitian ..... 34

3.2 Objek Penelitian ..... 34

3.3 Populasi Dan Sampel..... 34

3.3.1 Populasi..... 34

3.3.2 Sampel ..... 35

3.4 Sumber Data ..... 36

3.4.1 Data Primer..... 36

3.4.2 Data Sekunder.....	36
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	36
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	37
3.6.1 Identifikasi Variabel.....	37
3.6.2 Definisi Operasional Variabel.....	38
3.7 Skala Pengukuran.....	44
3.8 Uji Instrumen Penelitian.....	45
3.8.1 Uji Validitas.....	45
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	45
3.9 Metode Analisis Data.....	46
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	46
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.9.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	49
3.10 Uji Kelayakan Model ( <i>Goodness of Fit</i> ).....	51
3.11 Sobel Test.....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	54
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	54
4.1.2 Visi dan Misi PT. XYZ Ngawi.....	56
4.2 Gambaran Umum Responden.....	57
4.2.1 Jenis Kelamin Responden.....	57
4.2.2 Usia Responden.....	58
4.2.3 Masa Kerja.....	59
4.3 Uji Instrumen Penelitian.....	59
4.3.1 Hasil Uji Validitas.....	60
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	61
4.4 Analisis Deskriptif.....	62
4.5 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	68
4.5.1 Uji Asumsi Klasik.....	68
4.5.2 Menghitung Koefisien Jalur.....	73
4.5.3 Interpretasi Model <i>Path</i> .....	78



4.6 Sobel Test .....	79
4.7 Uji Ketetapan Model ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	82
4.8 Uji Hipotesis .....	82
4.8.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.8.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.8.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Keterikatan Karyawan .....	84
4.8.4 Pengaruh Pengembangan terhadap Keterikatan Karyawan .....	84
4.8.5 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	85
4.8.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan .....	85
4.8.7 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan .....	86
4.9 Pembahasan .....	86
4.9.1 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	86
4.9.2 Pengaruh Langsung Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan .....	87
4.9.3 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Keterikatan Karyawan .....	89
4.9.4 Pengaruh Langsung Pengembangan Terhadap Keterikatan Karyawan .....	90
4.9.5 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .....	91
4.9.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan .....	92
4.9.7 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan .....	93
4.10 Implikasi Penelitian .....	94
4.10.1 Implikasi Teoritis .....	94
4.10.2 Implikasi Praktis .....	95
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>97</b>
5.1 Kesimpulan .....	97
5.2 Saran .....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>104</b>

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	16
3.1	Definisi Operasional Variabel	43
3.2	Skala Pengukuran Likert	45
4.1	Jenis Kelamin Responden	57
4.2	Usia Responden	58
4.3	Masa Kerja Responden	59
4.4	Hasil Uji Validitas	61
4.5	Hasil Uji Reliabilitas	62
4.6	Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden	63
4.7	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Pelatihan	63
4.8	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Pengembangan	65
4.9	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Keterikatan Karyawan	66
4.10	Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Karyawan	67
4.11	Hasil Uji Normalitas	69
4.12	Hasil Uji Linearitas	70
4.13	Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Regresi I	71
4.14	Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Regresi II	71
4.15	Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi I	72
4.16	Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi II	73
4.17	Hasil Regresi Persamaan Model I	74
4.18	Koefisien Determinasi Persamaan Regresi I	75
4.19	Hasil Regresi Persamaan Model II	77
4.20	Koefisien Determinasi Persamaan Regresi II	77

**DAFTAR GAMBAR**

No.	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Pikir Penelitian	29
2.2	Kerangka Konsep Penelitian	33
3.1	Diagram Jalur ( <i>Path Diagram</i> )	49
4.1	Diagram Jalur Model Persamaan I	76
4.2	Diagram Jalur Model Persamaan II	78



DAFTAR LAMPIRAN

Judul	Keterangan	Halaman
Lampiran 1 : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian		100
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian		101
Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas		104
Lampiran 4 : Hasil Uji Regresi		109



**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(STUDI PADA KARYAWAN BANK XYZ NGAWI)**

**Dinda Lusiferina Amalia Utami**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*

dindalusiferina@student.ub.ac.id

**Dosen Pembimbing :**

**Moh. Erfan Arif, SE., MM.**

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan pada seluruh karyawan pada Bank XYZ Cabang Ngawi yang terletak di Kabupaten Ngawi yang berjumlah 54 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan *path analysis* melalui program SPSS sebagai alat untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan dan keterikatan karyawan secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan akan tetapi pengembangan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa seluruh kondisi mediasi dapat diverifikasi. Keterikatan karyawan secara signifikan dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, pengembangan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan akan tetapi secara tidak langsung pelatihan dan pengembangan dapat berpengaruh signifikan melalui keterikatan karyawan. Studi ini mengimplikasikan bahwa manajer dapat mempertahankan karyawannya agar tetap terikat untuk menjaga kinerja karyawannya.

**Kata Kunci:** pelatihan, pengembangan, kinerja karyawan, keterikatan karyawan.

**THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE  
ENGAGEMENT AS A MEDIATING VARIABLE  
(A STUDY ON THE EMPLOYEES OF XYZ BANK IN NGAWI)**

**Dinda Lusiferina Amalia Utami**

Faculty of Economic and Business Universitas Brawijaya

dindalusiferina@student.ub.ac.id

**Supervisor :**

**Moh. Erfan Arif, SE., MM.**

**ABSTRACT**

*This study aimed to identify the effect of training and development on employee performance with employee engagement as a mediating variable. The data of this research were collected through questionnaire and distributed to all of the employees at XYZ Bank Ngawi Branch located in Ngawi Regency amounting to 54 respondents. Quantitative research design and path analysis through the SPSS program have been applied to analyze the data. The result of the analysis showed that training and development directly significantly affect on employee engagement. The results also showed that training and employee engagement directly had a significant effect on employee performance, but development directly had no significant effect on employee performance. Nevertheless, the result also showed that all mediation conditions were verified. Employee engagement significantly mediated the relationship between both training and development to employee performance. In other words, directly development had no significant effect on employee performance but indirectly training and development had significant effect on employee performance through employee engagement. This study implies that managers could be keep employee engagement in order to improve their performance.*

**Keywords:** training, development, employee performance, employee engagement.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan aset utama organisasi yang memegang peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain (Sulistiyani dkk, 2009). Dalam sebuah organisasi tidak hanya memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, tetapi juga untuk menarik dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Peran positif karyawan dalam kesuksesan perusahaan tidak dapat diremehkan. Armstrong (2003) berpendapat bahwa manajemen sumberdaya manusia diatur sebagai kunci untuk menciptakan, memantau, memotivasi dan memberikan dedikasi kepada karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan akan mengalami perubahan besar dikarenakan oleh adanya perubahan teknologi, perkembangan pengetahuan, globalisasi bisnis, dan pengembangan *e-commerce*. Perusahaan diharuskan untuk dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja. Pelatihan karyawan diupayakan perusahaan untuk berpartisipasi melalui inovasi teknologi dalam pasar global dan elektronik dengan menawarkan produk serta layanan yang berkualitas (Noe, 2017). Pelatihan dan pengembangan mempersiapkan karyawan untuk menggunakan teknologi baru yang berfungsi sebagai sistem kerja baru seperti tim virtual, komunikasi dan kerja sama antar pelanggan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Menurut Ramzan *et al.* (2014), perusahaan dengan sistem pelatihan yang baik dapat mendukung kinerja karyawan, memberikan fasilitas yang

menunjang, mengadakan program pengembangan karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga kinerja akan berjalan sesuai dengan ekspektasi perusahaan.

Menurut Noe (2017), pelatihan direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan oleh karyawan. Mathis *et al.* (2011) berpendapat bahwa pelatihan karyawan ditujukan untuk mendapatkan kapabilitas dalam membantu melakukan pekerjaan, memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik serta dapat diidentifikasi untuk diimplementasikan dalam pekerjaan.

Pendapat lain menjelaskan bahwa pelatihan mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan bukan hanya tanggung jawab organisasi, melainkan tanggung jawab pegawai secara pribadi (Sinambela, 2016).

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja, laba, produktivitas, dan inovasi perusahaan. *Association for Talent Development (ASTD)* menemukan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan memiliki pengembalian pemegang saham sebesar 86% lebih tinggi dari rata-rata pasar daripada perusahaan yang tidak berinvestasi (Noe, 2017). Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung pada karyawan dan lingkungan sosial karena dapat memengaruhi pendidikan, pengetahuan dan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh tidak langsung pada pelanggan namun apabila perusahaan memberikan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan untuk

menciptakan paten dan kekayaan intelektual maka karyawan dapat melayani pelanggan dengan lebih baik. Hal tersebut didukung oleh pendapat Wahjono (2015) bahwa perusahaan harus melakukan pelatihan dan pengembangan agar diperoleh tenaga kerja yang lebih berpengetahuan (*knowledge*), terampil (*skills*), dan kemampuan (*ability*).

Manajer sumberdaya manusia dalam organisasi berfokus pada pengembangan, sikap dan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Dengan program tersebut, manajer dapat menjadikan karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan sehingga karyawan dapat berkontribusi secara positif untuk mencapai tujuan organisasi (Lee *et al.* 2010). Menurut Manuel (2014), penerapan pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat dapat mendorong tingginya keterikatan karyawan dalam perusahaan sehingga akan menimbulkan kinerja yang positif bagi karyawan.

Dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sumberdaya manusia dalam organisasi dituntut untuk melakukan tindakan perbaikan sehingga karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Untuk memenuhi tuntutan dan permintaan pasar yang semakin besar, organisasi diharuskan dapat bertahan dan menjalankan fungsinya dengan baik. Berbagai tindakan perbaikan yang dilakukan oleh manajemen dalam organisasi tidak dapat dijalankan dengan kondusif tanpa adanya keterikatan penuh dari karyawan (Dessler, 2017). Perubahan besar dalam ekonomi global berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hubungan antar karyawan dan keterikatan karyawan. Beberapa karyawan beranggapan bahwa rendahnya

keterikatan karyawan dapat menurunkan komitmen dan kinerja organisasi (Muthuveloo & Rose, 2005).

Keterikatan karyawan menjadi topik penting dalam manajemen sumberdaya manusia terkait dengan kinerja organisasi. Kinerja organisasi mengukur kualitas *output* dalam pekerjaan, tugas dan tanggung jawab karyawan. Studi menunjukkan bahwa meningkatkan keterikatan karyawan dapat digunakan sebagai pendorong kinerja karyawan (Julia *et al.* 2014). Menurut Bhatla (2011), kinerja karyawan akan tercapai ketika karyawan dapat dihargai, dipercaya, dilibatkan, dibayar dengan baik, dipromosikan, dibimbing, ditantang dan diberdayakan. Keterikatan karyawan berfokus pada upaya karyawan dalam meningkatkan komitmen, efisiensi dan efektivitas organisasi.

Keterikatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan dapat sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan dan berkomitmen terhadap perusahaan (Noe, 2017).

Karyawan yang terlibat dan berkomitmen pada perusahaan dapat memberi keunggulan kompetitif, termasuk meningkatnya produktivitas kinerja, layanan pelanggan yang lebih baik, dan menurunnya tingkat pergantian karyawan.

Menurut Fleming *et al.* (2006) ada tiga kelompok dalam keterikatan karyawan, yang pertama adalah "*engaged employees*", karyawan memiliki semangat dan rasa tanggung jawab pribadi serta berkewajiban terhadap apa yang harus dilakukan terhadap perusahaan. Yang kedua adalah "*non-engaged employees*", karyawan tidak memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya. Yang ketiga adalah "*actively inactive employees*", karyawan tidak senang dengan pekerjaannya dan berusaha memberi pengaruh negatif kepada rekan kerjanya.

Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh intervensi dari para manajer perusahaan untuk menjaga keterikatan konstan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Manajer sumberdaya manusia melakukan intervensi dalam lingkungan kerja karyawan terutama melalui komunikasi yang efektif dan strategis, pelatihan serta pengembangan (Kahn, 2010). Pegawai yang terlibat sangat tertarik dengan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Karyawan berkomitmen dan bekerja keras untuk berkontribusi dalam perusahaan. Hasil survei menyatakan bahwa keterikatan karyawan dapat terpenuhi apabila karyawan menerima pelatihan dan pengembangan, dukungan emosional, dan sumberdaya lain yang dibutuhkan untuk menangani tuntutan pekerjaan (Noe, 2017).

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank XYZ. Bank XYZ merupakan bank devisa hasil penggabungan usaha Bank XYZ dengan PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI) yang didirikan pada Tahun 1958 di Kota Bandung. Bank XYZ berfokus dalam memberikan pelayanan pada segmen yang terdiri dari pensiunan, pelaku UMKM, komunitas prasejahtera produktif, segmen consuming class, dan segmen korporasi. Bank XYZ memiliki visi untuk menjadi bank pilihan utama di Indonesia yang memberikan perubahan dukungan teknologi digital. Sedangkan misi Bank XYZ adalah untuk memberikan layanan keuangan dalam berbagai segmen ritel, mikro, UKM dan korporat bisnis di Indonesia, memberikan kesempatan bagi pertumbuhan profesional karyawan Bank XYZ, memberikan nilai yang signifikan dan berkesinambungan bagi stakeholder, memanfaatkan inovasi teknologi dengan tujuan memberikan kualitas dan pengalaman terbaik bagi nasabah dan mitra Bank XYZ.

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi diantaranya telah dilakukan oleh Mubarak (2020), Rumman *et al.* (2020), Saengchai *et al.* (2019), Ismail *et al.* (2019), Hanggraeni (2019) dan Ezam *et al.* (2018). Namun terdapat beberapa perbedaan pendapat pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Dalam penelitian Rumman *et al.* (2020) dan Saengchai *et al.* (2019), pelatihan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Namun terdapat perbedaan dengan hasil penelitian dari Ezam *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa pelatihan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Adanya perbedaan hasil penelitian inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Penelitian yang pertama oleh Mubarak (2020) dengan penelitiannya mengenai peran mediasi keterikatan karyawan pada pengaruh pengembangan karyawan dan komunikasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Ceva Animal Health Indonesia Jakarta Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Performance*, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Performance*, *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement* serta terdapat pengaruh mediasi atau *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *Employee Development* dengan *Employee Performance*.

Penelitian yang kedua oleh Rumman *et al.* (2020) dengan mengenai dampak praktek pengembangan sumberdaya manusia pada keterikatan dan kinerja karyawan di restoran keluarga Yordania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Training* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.

Penelitian yang ketiga oleh Saengchai *et al.* (2019) dengan penelitiannya mengenai peran mediasi keterikatan karyawan antara hubungan tim dan rekan kerja, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan pada karyawan pabrik produksi di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Training and Development* mempunyai hubungan langsung dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement* mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan *Employee Engagement* berperan memediasi secara signifikan antara *Training and Development* terhadap *Employee Performance*.

Penelitian yang keempat oleh Ismail *et al.* (2019) dengan penelitiannya mengenai pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan di Lebanon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job performance*.

Penelitian yang kelima oleh Hanggraeni (2019) dengan penelitiannya mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Cabang Bontang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang keenam oleh Ezam *et al.* (2018) dengan penelitiannya mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan karyawan karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Training* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Development* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan deskripsi tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan masing-masing terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi serta untuk mengetahui peran keterikatan karyawan dalam memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Berdasarkan pengamatan objek penelitian dan wawancara singkat dengan beberapa pegawai Bank XYZ Cabang Ngawi, terdapat karyawan dengan keterlibatan dan antusiasme yang rendah sehingga menyebabkan turunnya kinerja perusahaan. Tingginya keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu kategori keterikatan karyawan yaitu karyawan yang *engaged* (Gallup, 2017). Hal ini dibuktikan dengan adanya ungkapan pimpinan perusahaan bahwa terdapat beberapa karyawan yang memiliki keterlibatan dan antusiasme karyawan yang rendah. Selain itu dibuktikan dengan ungkapan salah satu karyawan tetap perusahaan yang menunjukkan rendahnya keterlibatan dan antusiasme dalam perusahaannya dengan tidak merekomendasikan perusahaannya kepada orang lain. Menurut Buku Noe (2017), hasil survey mengatakan bahwa karyawan yang terikat dapat diberikan pengembangan karyawan yang sesuai dan karyawan yang tidak terikat dapat diberikan pelatihan tertentu untuk

meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan diupayakan perusahaan agar karyawan mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan teknologi, perkembangan pengetahuan, globalisasi bisnis, dan pengembangan *e-commerce* yang terjadi secara berkelanjutan melalui inovasi teknologi dalam pasar global dan elektronik dengan menawarkan produk serta layanan yang berkualitas (Noe, 2017). Sehingga Bank XYZ telah melakukan upaya perbaikan untuk berinovasi dan melakukan pengembangan berkelanjutan yang disesuaikan dengan tantangan zaman berbasis teknologi melalui pelayanan berbasis digital dan produk digital lainnya. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat pada karyawan Bank XYZ untuk meningkatkan keterikatan karyawannya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan serta mempertahankan kinerja perusahaan dengan baik. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran mengenai pentingnya mencapai kinerja karyawan yang optimal melalui keterikatan karyawan yang didorong oleh tepatnya pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai variabel mediasi pada Karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka masalah yang hendak dijawab melalui penelitian ini adalah:

1. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?
2. Apakah pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?
3. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?
4. Apakah pengembangan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?
5. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?
6. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?
7. Apakah pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan pertimbangan dalam upaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bacaan mengenai pengetahuan dan kaitannya dengan dunia kerja dalam bidang manajemen sumberdaya manusia serta dapat dijadikan acuan untuk mengkaji penelitian yang lebih lanjut.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat diharapkan dapat dijadikan salah satu bahan referensi untuk penelitian di masa yang akan datang mengenai topik yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti baik dalam lingkup nasional maupun internasional. Hasil penelitian yang diperoleh menghasilkan banyak kesimpulan, beberapa memiliki pengaruh yang signifikan dan beberapa tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi, antara lain yang dilakukan oleh Mubarak (2020), Rumman *et al.* (2020), Saengchai *et al.* (2019), Ismail *et al.* (2019) Hanggraeni (2019), dan Ezam *et al.* (2018).

Hasil penelitian pertama dilakukan oleh Mubarak (2020), yang meneliti mengenai peran mediasi keterikatan karyawan pada pengaruh pengembangan karyawan dan komunikasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Ceva Animal Health Indonesia Jakarta Selatan. Penelitian ini menggunakan *Employee Performance* sebagai variabel dependen, *Employee Development* dan *Employee Communication* sebagai variabel independen serta *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Sampel yang digunakan adalah 34 responden di PT. Ceva Animal Health Indonesia Jakarta Selatan. Analisis data dilakukan dengan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee*

*Development* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Performance*, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Performance*, *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement* serta terdapat pengaruh mediasi atau *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *Employee Development* dengan *Employee Performance*.

Hasil penelitian kedua dilakukan oleh Rumman *et al.* (2020) yang meneliti mengenai dampak praktek pengembangan sumberdaya manusia pada keterikatan dan kinerja karyawan di restoran keluarga Yordania. Penelitian ini menggunakan *Employee Engagement* dan *Employee Performance* sebagai variabel dependen dan *Human Resources Development Practices* sebagai variabel independen. Sampel yang digunakan adalah 213 karyawan. Analisis data dilakukan dengan *Exploratory Factor Analysis (EFA)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Training* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Performance*.

Hasil penelitian ketiga dilakukan oleh Saengchai *et al.* (2019) yang meneliti mengenai peran mediasi keterikatan karyawan antara hubungan tim dan rekan kerja, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan pada karyawan pabrik produksi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan *Employee Performance* sebagai variabel dependen, *Team and Co-worker Relation*, *Work Environment* dan *Training and Development* sebagai variabel independen serta *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Sampel yang

digunakan adalah 300 karyawan pabrik. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modelling* berupa analisis faktor (*factor analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Training and Development* mempunyai hubungan langsung dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement* mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan *Employee Engagement* berperan memediasi secara signifikan antara *Training and Development* terhadap *Employee Performance*.

Hasil penelitian keempat dilakukan oleh Ismail *et al.* (2019) yang meneliti mengenai pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan di Lebanon dengan menggunakan menggunakan *Job Performance* sebagai variabel dependen dan *Employee Engagement* sebagai variabel independen. Sampel yang digunakan adalah 186 responden. Analisis data dilakukan dengan *Multiple regression*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job performance*.

Hasil penelitian kelima dilakukan oleh Hanggraeni (2019) yang meneliti mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Cabang Bontang. Penelitian ini menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen dan Pelatihan dan Pengembangan sebagai variabel independen. Sampel yang digunakan adalah 122 karyawan.

Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian keenam dilakukan oleh Ezam *et al.* (2018) yang meneliti mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan karyawan karyawan di sektor perbankan. Penelitian ini menggunakan *Employee Engagement* sebagai variabel dependen dan *Training* dan *Development* sebagai variabel independen. Sampel yang digunakan adalah 102 responden yang tergolong manajemen menengah yang melayani di sektor perbankan. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Training* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Development* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian & Nama Peneliti	Variabel yang Di Teliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> pada Pengaruh <i>Employee Development</i> dan <i>Employee Communication</i> terhadap <i>Employee Performance</i> (Studi pada PT. Ceva Animal Health Indonesia Jakarta) (Mubarok, 2020)	Variabel bebas adalah <i>Employee Development</i> (X1) dan <i>Employee Communication</i> (X2), serta variabel mediator <i>Employee Engagement</i> (Z) sedangkan variabel terikat adalah <i>Employee Performance</i> (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<i>Employee Development</i> berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap <i>Employee Performance</i> . b. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap <i>Employee Performance</i> . c. <i>Employee Development</i> berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap <i>Employee Engagement</i> . d. Terdapat pengaruh mediasi atau <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara <i>Employee Development</i> dengan <i>Employee Performance</i>

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian & Nama Peneliti	Variabel yang Di Teliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2	<i>The Impact of Human Resource Development Practices on Employee Engagement and Performance in Jordanian family restaurants</i> (Rumman et al. 2020)	Variabel bebas adalah <i>Human Resources Development Practices</i> (X) sedangkan variabel terikat adalah <i>Employee Engagement</i> (Y1) dan <i>Employee Performance</i> (Y2)	<i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Training</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Performance</i> .
3	<i>The Mediating Role of Employee Engagement between Team and Co-worker Relation, Work Environment, Training and Development and Employee Performance</i> Saengchai et al. (2019)	Variabel bebas adalah <i>Team and Co-worker Relation</i> (X1) dan <i>Work Environment</i> (X2), <i>Training and Development</i> (X3) serta variabel mediator <i>Employee Engagement</i> (Z) sedangkan variabel terikat adalah <i>Employee Performance</i> (Y)	<i>Structural Equation Modelling - PLS</i>	a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Training and Development</i> mempunyai hubungan langsung dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> b. <i>Employee Engagement</i> mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> c. <i>Employee Engagement</i> berperan memediasi secara signifikan antara <i>Training and Development</i> terhadap <i>Employee Performance</i>
4	<i>Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of Creativity</i> (Ismail et. al, 2019)	Variabel bebas adalah <i>Employee engagement</i> (X1) sedangkan variabel terikat adalah <i>Job performance</i> (Y)	<i>Multiple regression</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Job performance</i>
5	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Hanggraeni, 2019)	Variabel bebas adalah Pelatihan (X1), Pengembangan (X2) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian & Nama Peneliti	Variabel yang Di Teliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
6	<i>Impact of Training and Development on Employees' Engagement: Empirical Evidence from Pakistani banking sector.</i> (Ezam <i>et al.</i> 2018)	Variabel bebas adalah <i>Training (X1)</i> dan <i>Development (X2)</i> sedangkan variabel terikat adalah <i>Employee Performance (Y)</i>	Analisis Regresi	a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Training</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . b. <i>Development</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>

Sumber : Data Sekunder, 2020

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pelatihan

Menurut Noe (2017), pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan oleh karyawan. Sedangkan menurut Mathis *et al.* (2011), pelatihan adalah proses karyawan dapat memperoleh kemampuan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan dan memberi pengetahuan dan keterampilan khusus dan dapat diidentifikasi untuk diterapkan dalam pekerjaan. Pendapat lain menjelaskan bahwa pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan menjadi tanggung jawab organisasi dan pegawai secara pribadi (Sinambela, 2016).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan.

### a. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan adalah karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang telah ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya pada aktivitas sehari-hari perusahaan (Noe, 2017). Sedangkan menurut Dessler (2017), pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pembelajaran bagi karyawan maupun kinerja organisasi.

Manfaat pelatihan menurut Sinambela (2016), dapat diketahui dari tiga aspek yaitu bagi karyawan dan organisasi, bagi organisasi, dan hubungan antara sumberdaya manusia dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013), manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki pengembangan pengetahuan dan keterampilan
2. Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
3. Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan.

### b. Jenis Pelatihan

Subekhi & Jauhar (2012) berpendapat bahwa terdapat beberapa jenis program pelatihan, antara lain :

#### 1. *On The Job Training*

Metode pelatihan ini ditentukan langsung oleh atasan pada karyawan yang ditunjuk dan diberi tugas untuk secara langsung melatih dan menerapkan tanggung jawab karyawan baru ketika akan melakukan sebuah pekerjaan.

Sistem ini mempunyai keunggulan karena hemat dan tidak membutuhkan fasilitas khusus untuk pelatihan.

## 2. *Vestibule Training*

Metode pelatihan ini dilakukan di luar lingkungan perusahaan. Pelatihan diberikan oleh pelatih ahli di bidangnya masing-masing. Jika *trainee* berkinerjanya buruk, supervisor akan segera memintanya untuk bertanggung jawab.

## 3. Magang atau *Internship*

Magang digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif formal dan sistem serta prosedur yang lebih rinci. Melalui penggunaan pengalaman magang, program magang dapat digabungkan dengan pelatihan di tempat kerja.

## 4. Kursus dan pelatihan khusus

Kursus diadakan untuk memenuhi minat karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa asing, kepemimpinan dan lain sebagainya.

### c. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menentukan pelatihan, antara lain :

#### a) Instruktur

##### 1) Pendidikan

Pendidikan mengarah pada pendekatan kemampuan (*ability*) melalui jalur formal dalam jangka waktu tertentu untuk memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

##### 2) Penguasaan Materi

Penguasaan materi bagi instruktur harus dikuasai dengan baik sehingga materi dapat tersampaikan dengan maksimal.

b) Peserta

1) Semangat Mengikuti Pelatihan

Semangat yang ditimbulkan peserta akan berpengaruh terhadap semangat mengajar instruktur dalam memberikan pelatihan.

2) Seleksi

Proses seleksi bertujuan untuk kebutuhan perusahaan bagi karyawan yang dikatakan memerlukan pelatihan.

c) Materi

1) Sesuai Tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang akan disampaikan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

2) Sesuai Komponen Peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen yang dibutuhkan peserta sehingga program pelatihan dapat meningkatkan kemampuan peserta.

d) Metode

1) Personalisasi Tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi pelatihan sehingga karyawan memahami tujuan yang disampaikan oleh instruktur.

2) Memiliki Sasaran yang Jelas

Kegiatan pelatihan sumberdaya manusia yang efektif dibentuk melalui sasaran yang jelas dengan memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

e) Tujuan

1) Meningkatkan Keterampilan

Hasil dilaksanakannya kegiatan pelatihan yaitu dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2) Meningkatkan Kualitas Kerja

Hasil dilaksanakannya kegiatan pelatihan yaitu dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

### 2.2.2 Pengembangan

Pengembangan adalah program pelatihan berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang dapat membantu karyawan dalam mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi tertentu di masa depan (Noe, 2017). Menurut Dessler (2017), pengembangan merupakan upaya memperbaiki kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, perbaikan sikap dan meningkatkan kemampuan. Pendapat lain menjelaskan bahwa pengembangan mempunyai fokus jangka panjang untuk mempersiapkan tanggung jawab atas tuntutan pekerjaan di masa depan dan meningkatkan kapasitas karyawan untuk mampu melaksanakan pekerjaan saat ini (Werner & Desimone, 2012).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan kompetensi, perbaikan sikap dan kemampuan serta keterampilan karyawan untuk mempersiapkan posisi tertentu dalam perusahaan di masa depan.

#### **a. Tujuan Pengembangan**

Tujuan pengembangan yaitu mempersiapkan karyawan untuk bertanggung jawab dalam posisi tertentu di perusahaan dan meningkatkan kemampuan karyawan apabila diharuskan untuk berpindah ke pekerjaan yang lain, membantu karyawan mempersiapkan perubahan dalam pekerjaan saat ini yang timbul dari teknologi baru, desain kerja, pelanggan baru dan produk baru (Noe, 2017). Sedangkan menurut Hasibuan (2013), tujuan pengembangan adalah meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, meningkatkan pelayanan, mengembangkan karir, dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan.

#### **b. Indikator Pengembangan**

Dessler (2017) berpendapat bahwa dalam program pengembangan terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan karyawan, antara lain :

##### **a) Efektivitas pada Kebutuhan Karyawan**

Program pengembangan berdampak pada terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan kinerja.

##### **b) Efektivitas pada Tujuan Personal**

Program pengembangan berdampak pada terpenuhinya tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti kenaikan gaji, promosi dan penghargaan (*reward*).

c) Efektivitas pada Aspirasi Karir

Program pengembangan berdampak pada peningkatan kualifikasi dan kompetensi karyawan untuk aspirasi karir dalam meningkatkan karir pekerjaannya.

### 2.2.3 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan kondisi karyawan yang sepenuhnya terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan dalam perusahaan. Karyawan yang terlibat dan berkomitmen pada perusahaannya dapat memberikan keunggulan bersaing termasuk produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang lebih baik dan rendahnya pergantian karyawan (Noe, 2017). Sedangkan menurut Schaufeli & Bakker (2004), keterikatan karyawan adalah pikiran yang positif karyawan dalam memenuhi dan menyelesaikan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor* (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (rasa antusias dan bangga dengan pekerjaan) dan *absorption* (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Pendapat lain menjelaskan bahwa keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi yang terdiri dari komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang dihubungkan dengan peran dan kinerja karyawan dalam perusahaan (Saks, 2006).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merupakan kondisi positif karyawan untuk terlibat dan berkomitmen

terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dalam perusahaan.

#### a. Faktor yang mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Menurut Bakar (2013), terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, antara lain :

##### 1. *Job Resources*

Faktor ini berkaitan dengan dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik kinerja, otonomi dan kesempatan untuk berkembang. *Job resources* yang mengacu pada aspek fisik, sosial dan organisasional dapat memberikan manfaat dalam mencapai tujuan kinerja.

##### 2. *Saliency of Job*

Faktor ini berkaitan dengan seberapa menarik dan bergunanya sumberdaya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

##### 3. *Personal Resources*

Faktor ini berkaitan dengan sifat optimis, efikasi diri, dan ketahanan yang membantu pekerja untuk mencapai kinerja dan kesuksesan karir.

#### b. Jenis Keterikatan Karyawan

Gallup (2017) berpendapat bahwa terdapat beberapa jenis keterikatan karyawan, antara lain :

##### 1. *Engaged*

Karyawan sangat terlibat dan antusias dengan perusahaan. Karyawan menunjukkan kinerja dan inovasi yang maksimal dalam menyelesaikan tugas dan memajukan organisasi.

### 2. *Not Engaged*

Karyawan secara psikologis tidak terikat pada pekerjaan dan perusahaan karena kebutuhan keterikatan karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi.

Karyawan kurang memiliki inisiatif dalam bekerja sehingga karyawan tersebut menunggu perintah dari atasan dan akan mengerjakan sesuai yang diperintahkan. Karyawan ini cenderung memiliki kontribusi yang rendah dalam bekerja.

### 3. *Actively Disengaged*

Karyawan akan secara konsisten dan terbuka menunjukkan perlawanan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang diberikan sehingga karyawan cenderung memberikan pengaruh negatif terhadap karyawan yang terlibat dan perusahaan.

#### c. **Indikator Keterikatan Karyawan**

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), terdapat tiga dimensi yang melatarbelakangi adanya keterikatan karyawan, yaitu :

##### a) Semangat (*Vigor*)

Dimensi ini ditandai dengan adanya tingkat energi yang tinggi pada karyawan dan ketahanan mental ketika bekerja, rasa kegembiraan, kesediaan untuk melakukan upaya dalam pekerjaannya, tidak mudah lelah, dan memiliki keteguhan serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

b) Dedikasi (*Dedication*)

Dimensi ini mengacu pada keterikatan yang kuat dalam bekerja, ditandai dengan antusiasme dan kebanggaan seseorang pada pekerjaannya, adanya perasaan terinspirasi dan tertantang akan hal tersebut.

c) Penghayatan (*Absorption*)

Dimensi ini ditandai dengan berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya. Hal ini mengacu pada keadaan menyenangkan dalam bekerja dan benar-benar terlibat dalam pekerjaan.

#### 2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Sedangkan menurut Hakim (2006), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran dalam perusahaan pada periode waktu tertentu berdasarkan nilai dan standar perusahaan. Pendapat lain menjelaskan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan etika dan norma yang berlaku (Prawirosono, 2008).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam suatu perusahaan pada periode waktu tertentu berdasarkan nilai dan standar perusahaan.

### a. Indikator Kinerja Karyawan

Dessler (2007) berpendapat bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain :

#### a) Prestasi Pekerjaan

Kinerja karyawan berdasarkan prestasi dalam pekerjaannya yang meliputi akurasi, ketelitian, tanggung jawab, keterampilan dan penerimaan keluaran.

#### b) Kuantitas Pekerjaan

Kinerja karyawan berdasarkan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan.

#### c) Kepemimpinan yang Diperlukan

Kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan yang diperlukan meliputi membutuhkan saran, arahan dan perbaikan.

#### d) Kedisiplinan

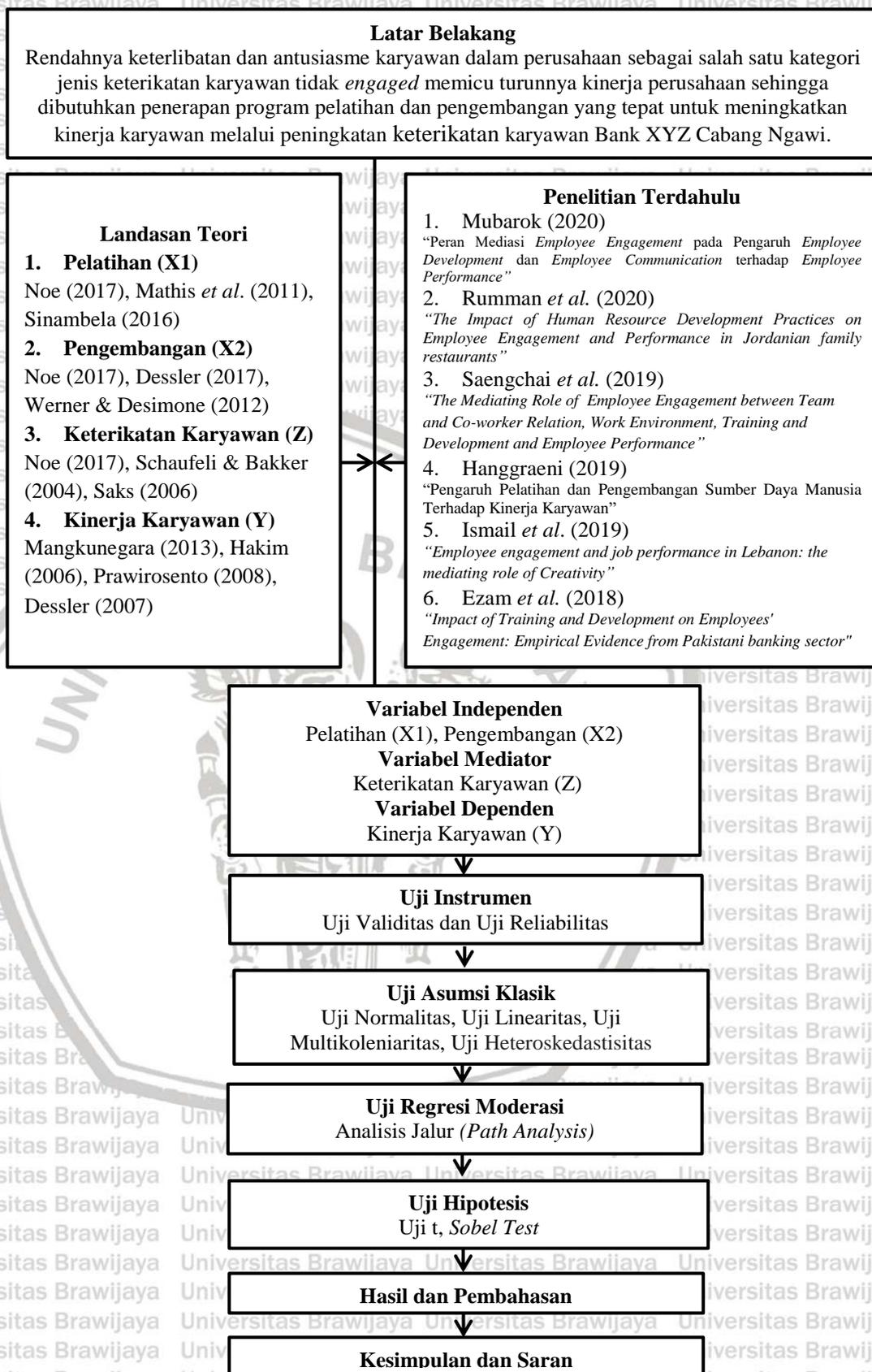
Kinerja karyawan berdasarkan kedisiplinan yang meliputi kehadiran, sanksi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.

#### e) Komunikasi

Kinerja karyawan berdasarkan komunikasi yang meliputi hubungan antar pegawai dan pimpinan serta media komunikasi yang digunakan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai variabel mediasi.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**

## 2.4 Kerangka Konsep dan Perumusan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Rumman *et al.* (2020), *employee training* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian dari Hanggraeni (2019) yang menyatakan bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub> : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

### 2.4.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mubarok (2020) menunjukkan bahwa *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee performance*. Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian dari Hanggraeni (2019) yang menunjukkan bahwa Pengembangan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat pada penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub> : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

### 2.4.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Keterikatan Karyawan

Dalam penelitian Rumman *et al.* (2020), *employee training* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian dari Saengchai *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *training*

mempunyai hubungan langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Namun terdapat perbedaan pendapat dengan hasil penelitian dari Ezam *et al.*

(2018) yang menunjukkan bahwa *training* karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, hipotesis pertama pada penelitian ini adalah :

**H<sub>3</sub> : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (Z) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### **2.4.4 Pengaruh Pengembangan terhadap Keterikatan Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mubarok (2020) menunjukkan bahwa *Employee Development* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee engagement*. Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian dari Saengchai *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa *development* mempunyai hubungan langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, hipotesis pertama dan kedua pada penelitian ini adalah :

**H<sub>4</sub> : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (Z) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### **2.4.5 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian Mubarok (2020), *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *employee performance*. Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian dari Saengchai *et al.* (2019) dan Ismail *et al.* (2019), yang menyatakan bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan

positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dengan demikian, hipotesis kelima pada penelitian ini adalah :

**H<sub>5</sub> : Keterikatan Karyawan (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### **2.4.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saengchai *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan memediasi secara signifikan antara *training* dengan *employee performance*. Dengan demikian, hipotesis keenam pada penelitian ini adalah:

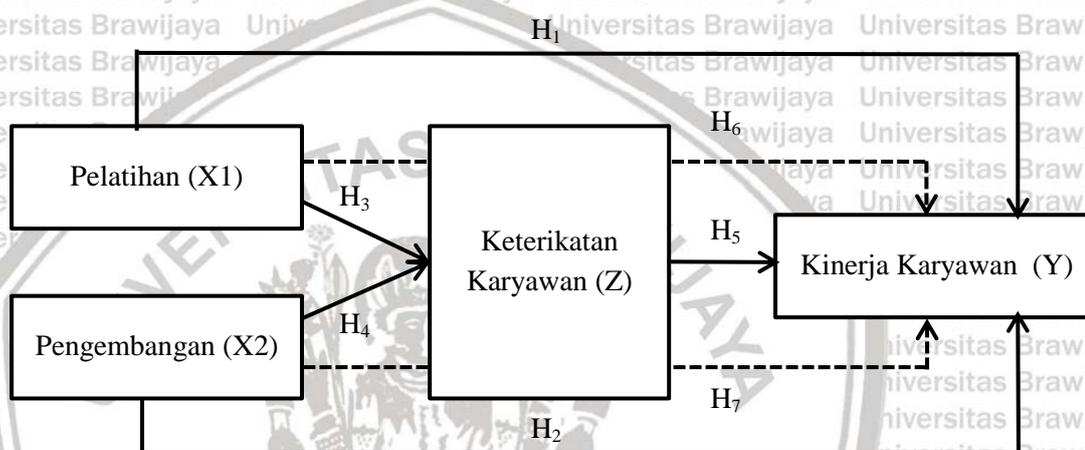
**H<sub>6</sub> : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Keterikatan Karyawan (Z) sebagai mediasi pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### **2.4.7 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Karyawan**

Dalam penelitian Mubarak (2020), terdapat pengaruh mediasi atau *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *employee development* dengan *employee performance*. Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saengchai *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan memediasi secara signifikan antara *development* dengan *employee performance*. Dengan demikian, hipotesis ketujuh pada penelitian ini adalah :

**H<sub>7</sub> : Pengembangan (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Keterikatan Karyawan (Z) sebagai mediasi pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

Berdasarkan berbagai teori serta penelitian sebelumnya maka peneliti menyusun kerangka konsep penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

Sumber :

X<sub>1</sub> – Y, Rumman *et al.* (2020), Hanggraeni (2019)

X<sub>2</sub> – Y, Mubarok (2020), Hanggraeni (2019)

X<sub>1</sub> + Z, Rumman *et al.* (2020), Saengchai *et al.* (2019), Ezam *et al.* (2018)

X<sub>2</sub> – Z, Mubarok (2020), Saengchai *et al.* (2019)

Z – Y, Mubarok (2020), Saengchai *et al.* (2019), Ismail *et al.* (2019)

X<sub>1</sub> – Z – Y, Saengchai *et al.* (2019)

X<sub>2</sub> – Z = Y, Mubarok (2020), Saengchai *et al.* (2019)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Effendi & Tukiran (2012), penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan. Pendekatan kuantitatif adalah suatu pendekatan baik dalam pengumpulan data, analisis data sampai dengan interpretasi didasarkan pada hasil analisis data secara statistik/numerik (Sekaran, 2006).

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.

#### 3.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Kantor Bank XYZ berlokasi di Jalan Panglima Besar Sudirman Nomor 66, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur.

#### 3.3 Populasi Dan Sampel

##### 3.3.1 Populasi

Dalam penelitian kuantitatif, populasi diartikan sebagai wilayah yang digeneralisasikan yang terdiri dari objek atau topik dengan kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Berdasarkan hal tersebut penelitian ini menggunakan seluruh karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi yang berjumlah 54 orang sebagai populasi penelitian.

### 3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari ukuran dan karakteristik populasi (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu *non-probability sampling* dengan teknik *total sampling*. Teknik *nonprobability sampling* sendiri terbagi menjadi beberapa metode di dalamnya termasuk salah satunya yaitu teknik sampel total. Sampel total adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2016). Istilah lain dari sampel total adalah sensus sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel.

Dikarenakan dalam penelitian ini jumlah sampel yang diharapkan adalah 100% dapat mewakili populasi maka teknik yang digunakan adalah teknik sampel total, sehingga diharapkan tidak terjadi kesalahan generalisasi. Dengan demikian, maka ukuran atau besar sampel dalam penelitian ini akan diberlakukan untuk semua orang dalam populasi dengan tujuan agar tidak terjadi kemungkinan kesalahan dalam pengambilan kesimpulan pada akhir penelitian. Diketahui sebelumnya jumlah anggota populasi dalam penelitian ini adalah 54 orang, maka jumlah sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi tersebut yaitu 54 orang (sampel total).

### 3.4 Sumber Data

#### 3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Sumber utama adalah sumber data yang memberikan data langsung ke pengumpul data. Data primer diperoleh dari observasi, wawancara dan kuesioner dengan pihak yang diteliti (Sugiyono, 2016). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner.

#### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2016), sumber data pembantu merupakan sumber data yang tidak secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder disajikan melalui orang lain atau melalui dokumen dalam bentuk data, tabel, diagram atau mengenai topik penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, skripsi dan publikasi melalui internet yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data kuesioner (angket) sebagai analisis. Angket (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang menanyakan kepada responden serangkaian pertanyaan secara tertulis dan kemudian menjawabnya kepada responden (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini digunakan kuesioner (angket) yang memiliki indeks *Skala Likert* yang disusun secara terstruktur dan diberikan kepada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### 3.6.1 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah segala bentuk yang peneliti tetapkan bentuknya yang akan diteliti untuk memperoleh informasi tentangnya dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel *intervening*/mediasi.

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

##### a. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen atau bebas (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini digunakan satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

##### b. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif (Sugiyono, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2).

##### c. Variabel Mediasi

Variabel *intervening*/mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperkuat atau melemahkan) hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Sugiyono, 2016). Menurut Agung (2012), terdapat kondisi utama yang harus dipenuhi ketika peneliti akan

menguji efek dari variabel *intervening*/mediasi pada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Kondisi ini meliputi harus terdapat hubungan secara langsung antara variabel independen dengan variabel dependen, terdapat hubungan secara langsung antara variabel independen dengan variabel *intervening*/mediasi dan terdapat hubungan langsung antara variabel mediasi dengan variabel dependen. Setelah ketiga kondisi tersebut, terpenuhi maka peneliti dapat menguji suatu efek dari variabel mediasi. Dalam penelitian ini digunakan satu variabel *intervening*/mediasi yaitu Keterikatan Karyawan (Z).

### 3.6.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau spesifikasi kegiatan dan memberikan suatu operasional yang dibutuhkan untuk mengukur variabel (Singarimbun & Effendi, 2006). Berikut definisi operasional variabel dalam penelitian ini, antara lain :

#### a. Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan oleh karyawan (Noe, 2017). Menurut Mangkunegara (2013), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menentukan pelatihan, antara lain :

##### 1. Instruktur

##### a. Pendidikan

Pendidikan mengarah pada pelatihan kompetensi melalui jalur formal dalam kurun waktu tertentu untuk memberikan materi kepada peserta pelatihan secara maksimal.

b. Penguasaan Materi

Penguasaan materi bagi instruktur harus dikuasai dengan baik sehingga materi dapat tersampaikan dengan maksimal.

2. Peserta

a. Semangat Mengikuti Pelatihan

Semangat yang ditimbulkan peserta berpengaruh terhadap semangat mengajar instruktur dalam memberikan pelatihan.

b. Seleksi

Proses seleksi bertujuan untuk kebutuhan perusahaan bagi karyawan yang dikatakan memerlukan pelatihan.

3. Materi

a. Sesuai Tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang akan disampaikan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

b. Sesuai Komponen Peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen yang dibutuhkan peserta sehingga program pelatihan dapat meningkatkan kemampuan peserta.

#### 4. Metode

##### a. Personalisasian Tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi pelatihan sehingga karyawan memahami tujuan yang disampaikan oleh instruktur.

##### b. Memiliki Sasaran yang Jelas

Kegiatan pelatihan sumberdaya manusia yang efektif dibentuk melalui sasaran yang jelas dengan memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

#### 5. Tujuan

##### a. Meningkatkan Keterampilan

Hasil dilaksanakannya kegiatan pelatihan yaitu dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

##### b. Meningkatkan Kualitas Kerja

Hasil dilaksanakannya kegiatan pelatihan yaitu dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

#### b. Pengembangan

Pengembangan adalah program pelatihan berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang dapat membantu karyawan dalam mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi tertentu di masa depan (Noe, 2017). Dessler (2017) berpendapat bahwa dalam program pengembangan terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan karyawan, antara lain :

### 1. Efektivitas pada Kebutuhan Karyawan

Program pengembangan berdampak pada terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan kinerja.

### 2. Efektivitas pada Tujuan Personal

Program pengembangan berdampak pada terpenuhinya tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti kenaikan gaji, promosi dan penghargaan (*reward*).

### 3. Efektivitas pada Aspirasi Karir

Program pengembangan berdampak pada peningkatan kualifikasi dan kompetensi karyawan untuk aspirasi karir dalam meningkatkan karir pekerjaannya.

## c. Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan kondisi karyawan untuk sepenuhnya terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan dalam perusahaan. Karyawan yang terlibat dan berkomitmen pada perusahaannya dapat memberikan keunggulan bersaing termasuk produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang lebih baik dan rendahnya pergantian karyawan (Noe, 2017). Menurut Schaufeli & Bakker (2004), terdapat tiga dimensi yang melatarbelakangi adanya keterikatan karyawan,

yaitu :

#### 1. Semangat (*Vigor*)

Dimensi ini ditandai dengan adanya tingkat energi tinggi pada karyawan dan ketahanan mental ketika bekerja, rasa kegembiraan, kesediaan untuk

melakukan upaya dalam pekerjaannya, tidak mudah lelah, dan memiliki keteguhan serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

### 2. Dedikasi (*Dedication*)

Dimensi ini mengacu pada keterikatan yang kuat dalam bekerja, ditandai dengan antusiasme dan kebanggaan seseorang pada pekerjaannya, adanya perasaan terinspirasi dan tertantang akan hal tersebut.

### 3. Penghayatan (*Absorption*)

Aspek ini ditandai dengan fokus sepenuhnya pada pekerjaannya. Ini berarti bersenang-senang di tempat kerja dan benar-benar terlibat dalam pekerjaan.

#### d. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Dessler (2007) berpendapat bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain :

##### 1. Prestasi Pekerjaan

Kinerja karyawan berdasarkan prestasi dalam pekerjaannya yang meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.

##### 2. Kuantitas Pekerjaan

Kinerja karyawan berdasarkan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan meliputi volume keluaran dan kontribusi karyawan.

### 3. Kepemimpinan yang Diperlukan

Kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan yang diperlukan meliputi membutuhkan saran, arahan dan perbaikan.

### 4. Kedisiplinan

Kinerja karyawan berdasarkan kedisiplinan yang meliputi kehadiran, sanksi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.

### 5. Komunikasi

Kinerja karyawan berdasarkan komunikasi yang meliputi hubungan antar pegawai dan pimpinan serta media komunikasi yang digunakan.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan (X1)	1. Instruktur	a. Pendidikan dapat mengukur kemampuan instruktur dalam penyampaian materi pelatihan	Mangkunegara (2013)
		b. Penguasaan materi bagi instruktur	
	2. Peserta	a. Semangat mengikuti pelatihan	
		b. Pelatihan ditunjukkan untuk kebutuhan karyawan yang dikatakan memerlukan pelatihan	
	3. Materi	a. Materi sesuai dengan tujuan perusahaan	
		b. Materi sesuai dengan komponen peserta	
	4. Metode	a. Metode penyampaian sesuai dengan materi yang disampaikan	
		b. Metode memiliki sasaran yang jelas	
	5. Tujuan	a. Tujuan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan	
		b. Tujuan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja	
Pengembangan (X2)	1. Efektivitas pada Kebutuhan Karyawan	a. Meningkatkan kemampuan dalam bekerja	Dessler (2017)
		b. Fasilitas yang memadai memudahkan karyawan dalam bekerja	

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

Variabel	Indikator	Item	Sumber		
Pengembangan (X2)	2. Efektivitas pada Tujuan Personal	a. Mendapatkan penghargaan ( <i>reward</i> ) atas hasil yang dicapai	Dessler (2017)		
		b. Mendapatkan kenaikan gaji atas hasil yang dicapai			
	3. Efektivitas pada Aspirasi Karir	a. Membantu untuk promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi			
		b. Menurunkan tingkat kesalahan dalam bekerja.			
	Keterikatan Karyawan (Z)	1. Semangat ( <i>Vigor</i> )		a. Karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja.	Schaufeli & Bakker (2004)
		2. Dedikasi ( <i>Dedication</i> )		a. Karyawan memiliki keterikatan yang kuat dalam bekerja.	
3. Penghayatan ( <i>Absorption</i> )		a. Karyawan mampu berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya.			
Kinerja Karyawan (Y)	1. Prestasi Pekerjaan	a. Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab	Dessler (2007)		
		b. Saya selalu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya			
	2. Kuantitas Pekerjaan	a. Saya memeriksa pekerjaan saya dengan teliti			
		b. Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan			
	3. Kepemimpinan yang Diperlukan	a. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan			
	4. Kedisiplinan	a. Saya selalu menaati peraturan kerja yang berlaku			
		b. Saya selalu melakukan tugas dengan cepat			
	5. Komunikasi	a. Saya mampu bekerja sama dan membangun kinerja tim yang baik dengan semua karyawan			

Sumber : Data Sekunder, 2020

### 3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran dengan Skala *Likert*. Menurut (Suliyanto, 2009), Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tanggapan atau respon seseorang tentang objek sosial. Dalam penelitian ini menggunakan lima alternatif jawaban, antara lain :

**Tabel 3.2**  
**Skala Pengukuran Likert**

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

Sumber : Sugiyono, 2016

### 3.8 Uji Instrumen Penelitian

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner valid. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur. Maka untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor variabel (Ghozali, 2018). Pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan *index product moment person* ( $r$ ) dengan taraf signifikan sebesar 5% sebagai nilai kritisnya. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan program SPSS ver. 25. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Jika  $r > \alpha$  0,05 maka pertanyaan atau pernyataan tersebut dikatakan valid.
2. Jika  $r < \alpha$  0,05 maka pertanyaan atau pernyataan tersebut dikatakan tidak valid dan melakukan pengujian ulang agar valid.

#### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian pada kuesioner untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data

(Ghozali, 2018). Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari skala pengukuran yang digunakan. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, antara lain :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran adalah pengukuran seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda. Kemudian dapat diketahui apakah jawabannya tetap konsisten atau tidak.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali yang kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan alat program SPSS (*Statistics program for social study*) sebagai alat ukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,6$ . Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

1. Jika  $r > 0,6$  maka instrumen dikatakan reliabel.
2. Jika  $r < 0,6$  maka instrumen dikatakan tidak reliabel.

### 3.9 Metode Analisis Data

Data yang diperoleh akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan sistem komputerisasi program perangkat lunak SPSS (*Statistics Program for Social Study*) ver 25.

#### 3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran umum dari sampel penelitian. Hasil analisis deskriptif dapat ditampilkan baik dalam

bentuk tabel atau grafik, yang meliputi *mean*, *median*, *modus*, nilai maksimum, nilai minimum, *varians* ( $\sigma^2$ ), dan standar deviasi ( $\sigma$ ) dari setiap variabel yang dipergunakan untuk menguji penelitian ini (Sugiyono, 2016).

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Secara teoritis jika asumsi klasik (Ghozali, 2018) terpenuhi maka model yang digunakan dalam penelitian ini akan menghasilkan nilai parameter penduga yang valid. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah Uji Normalitas dan Uji Linearitas.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian tentang distribusi dari data yang digunakan dalam penelitian, artinya data tersebut harus berdistribusi normal. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam uji normalitas data, tetapi paling umum digunakan adalah dengan cara melihat pancaran data atau penyebaran data melalui grafik *Normal P-P Plot* atau melalui uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*, yaitu nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $< 5\%$  maka residual berdistribusi tidak normal, jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 5\%$  maka data residual berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

#### b. Uji Linearitas

Menurut Sugiyono (2016), uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel mempunyai hubungan yang linear. Pengambilan keputusan untuk uji linearitas yaitu jika signifikansi pada *linearity*  $> 0,05$  maka hubungan antara dua

variabel tidak linear, dan jika signifikansi pada *linearity*  $< 0,05$  maka hubungan antara dua variabel dinyatakan linear.

### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinearitas dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$  (Ghozali, 2018).

### d. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji *Glejser* pada penelitian ini dilakukan dengan menguji nilai absolut residual persamaan regresi I dan persamaan regresi II terhadap variabel independen.

Sehingga nantinya akan dapat diketahui apakah dalam model regresi I dan II terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dasar pengambilan keputusan pada Uji *Glejser* adalah, jika nilai regresi residual terhadap variabel independen  $> 0.05$  maka dapat dikatakan signifikan dan tidak terjadi Heterokedastisitas. Kemudian apabila nilai signifikansi  $< 0.05$  maka dapat dikatakan terjadi Heterokedastisitas (Algifari, 2000).

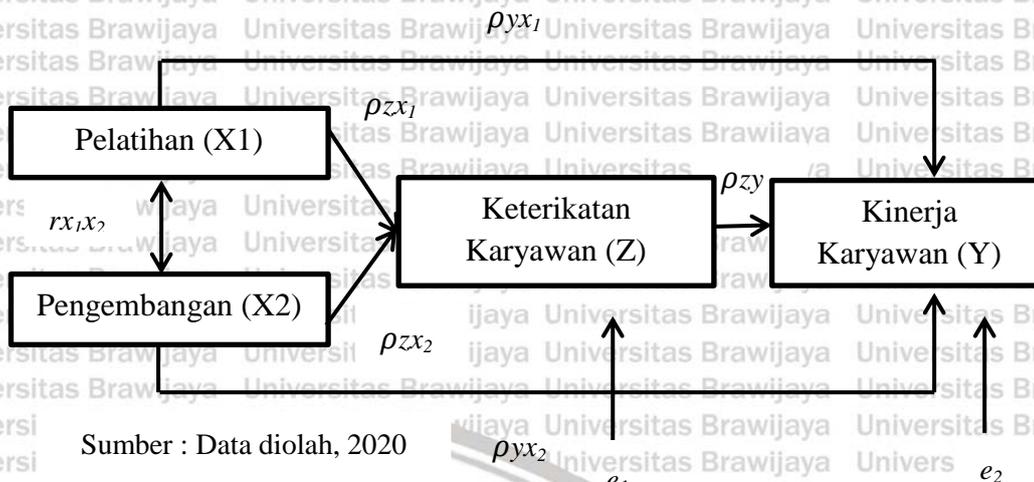
### 3.9.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari sekumpulan variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) (Sugiyono, 2016). Analisis jalur adalah perpanjangan dari regresi dan dapat digunakan untuk menguji perbandingan dua atau lebih model kausal dan matriks korelasi yang peneliti bandingkan. Dalam penelitian ini digunakan analisis jalur dengan menggunakan program SPSS ver. 25.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur karena penelitian ini akan mengkaji mengenai pengaruh langsung dari pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan serta pengaruh tidak langsung dari pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Sugiyono (2016) berpendapat bahwa terdapat langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur, antara lain :

#### 1. Membuat Diagram Jalur

Diagram jalur digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang akan diteliti. Diagram jalur ini meliputi variabel dependen, impenden dan variabel antara. Berikut gambar diagram jalur pada Gambar 3.1, antara lain :



Sumber : Data diolah, 2020

Gambar 3.1

Diagram Jalur (Path Diagram)

2. Mencari Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Untuk mencari pengaruh variabel endogen dan eksogen maka disusun persamaan struktural terlebih dahulu sesuai dengan diagram jalur yang digunakan. Menurut Sugiyono (2016), persamaan struktural adalah persamaan yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram yang ada. Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 3.1, dapat dirumuskan persamaan struktural sebagai berikut :

$$a. Z = \rho X_1 + \rho X_2 + e_1 \quad (\text{Substruktur 1})$$

$$b. Y = \rho Y X_1 + \rho Y X_2 + \rho Y Z + e_2 \quad (\text{Substruktur 2})$$

Keterangan :

$X_1$  = Pelatihan

$X_2$  = Pengembangan

Z = Keterlibatan Karyawan

Y = Kinerja Karyawan

$\rho$  (rho) = Koefisien masing-masing variabel

$\rho_{ZX_1}$  = Koefisien jalur Pelatihan terhadap Keterikatan Karyawan

$\rho_{ZX_2}$  = Koefisien jalur Pengembangan terhadap Keterikatan Karyawan

$\rho_{ZY}$  = Koefisien jalur Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja

Karyawan

$\rho_{YX_1}$  = Koefisien jalur Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

$\rho_{YX_2}$  = Koefisien jalur Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

$r_{X_1X_2}$  = Koefisien korelasi antara variabel independen

$e_1$  = Faktor lain yang mempengaruhi variabel independen

$e_2$  = Faktor lain yang mempengaruhi variabel independen

### 3.10 Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Keakuratan fungsi regresi sampel untuk mengestimasi nilai sebenarnya dapat diukur dengan *goodness of fit*. Uji kelayakan model (*goodness of fit*), secara statistik dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, dan nilai statistik t (Ghozali, 2018).

#### a. Uji Hipotesis (Uji-t)

Hipotesis di uji dengan menggunakan Uji-t. Uji-t menentukan signifikansi parsial dari interaksi antara variabel independen dan variabel dependen dengan mengasumsikan variabel independen lain dianggap konstanta (Sugiyono, 2016).

Uji t menggunakan rumus, sebagai berikut :

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

(Sugiyono, 2016)

Keterangan :

$t$  = Distribusi  $t$

$r$  = Koefisien korelasi parsial

$r^2$  = Koefisien determinasi

$n$  = Jumlah data

(*t-test*) hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$  dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

1.  $H_0$  diterima jika nilai  $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$  atau nilai  $\text{sig} > \alpha$
2.  $H_0$  ditolak jika nilai  $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$  atau nilai  $\text{sig} < \alpha$

Apabila terjadi penerimaan  $H_0$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan sedangkan bila  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan.

#### b. Koefisiensi Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran penerapan atau ketepatan nilai taksiran atau garis regresi pada data sampel. Jika nilai koefisien korelasi diketahui maka koefisien determinasi dapat diperoleh dengan mengkuadratkan kuadrat (Sugiyono, 2016). Besarnya koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan : (Sugiyono, 2016)

$Kd$  = Koefisien determinasi

$r^2$  = Koefisien korelasi

Terdapat kriteria untuk analisis koefisien determinasi, antara lain :

- a. Jika  $K_d$  mendeteksi nol (0), maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lemah.
- b. Jika  $K_d$  mendeteksi satu (1), maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

### 3.11 Sobel Test

Menurut (Ghozali, 2018), pengujian hipotesis mediasi dilakukan melalui program yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang disebut Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel dilakukan dengan menguji intensitas pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel perantara.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

Bank XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan, yang didirikan pada 5 Februari 1958. Berdirinya Bank XYZ dipelopori oleh 7 (tujuh) orang dalam satu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada Tahun 1958 di Bandung. Berawal dari berdirinya Asosiasi Bank Pegawai Pensiun Militer bernama BAPEMIL bertugas menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada anggotanya. Tujuan didirikannya BAPEMIL adalah untuk membantu meringankan beban keuangan para pensiunan Tentara Nasional Indonesia (ABRI) dan masyarakat sipil.

Berkat kepercayaan masyarakat dan mitra bisnis yang tinggi, Bank Pegawai Pensiunan Militer (BAPEMIL) berganti nama menjadi Bank XYZ pada Tahun 1986, dan juga memperoleh izin bank umum dan izin usaha bank tabungan. Untuk memenuhi ketentuan surat undangan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan untuk melanjutkan kegiatan usaha Bank Pensiunan Pegawai Militer (BAPEMIL).

Berdasarkan ketentuan mengenai industri perbankan yang diundangkan pada Tanggal 7 Juli 1992 berdasarkan undang-undang nomor (selanjutnya diubah dengan Keputusan Nomor 10 Tahun 1998) terdapat 2 (dua) identitas bank, yaitu: bank umum dan BPR. Menjadi bank tabungan pensiun pada Tahun 1993. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1, Bank XYZ

diubah dari bank tabungan menjadi bank umum. Tanggalnya adalah 055 / KM.17 / 1993 pada 22 Maret 1993. Perubahan identitas ini telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia (BI), dengan nomor No. 26/5 / UPBD / PBD2 / Bd Tanggal 22 April 1993, yang menyatakan perusahaan sebagai bank umum.

Bank XYZ adalah bank swasta milik negara. Bank milik swasta negara adalah bank yang seluruh atau sebagian besar kontrak pendirian dan akta modalnya dimiliki oleh swasta Negara sehingga seluruh atau sebagian besar keuntungannya akan menjadi milik swasta negara tersebut. Sebagai bank swasta nasional, Bank XYZ memberikan layanan operasional berupa kegiatan simpan pinjam kepada nasabah. Namun demikian, kegiatan utama Bank XYZ tetap memberikan layanan khusus bagi para pensiunan dan pegawai dikarenakan target pasar Bank XYZ adalah para pensiunan.

Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, maka Bank XYZ bekerja sama dengan PT. TASPEN (Tabungan Asuransi Pensiunan), PT. Pos Indonesia dan PT. ASABRI (Asuransi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia) sehingga Bank XYZ tidak hanya memberikan pinjaman tetapi juga dapat melaksanakan “Tri Program Taspen“, yaitu Pembayaran Tabungan Hari Tua (THT), Pembayaran (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) JAMSOSTEK, dan Pembayaran Uang Pensiun.

Pada Tahun 2011, Bank XYZ meluncurkan filosofi bisnis “peluang dan panggilan”, dan Daya melakukan terobosan. Daya memberikan kesempatan kepada seluruh pemangku kepentingan Bank XYZ untuk berpartisipasi dalam misi memberdayakan jutaan *mass market* Indonesia. Dengan berpegang pada prinsip kejujuran, kepedulian, koordinasi dan pencapaian nilai terbaik, bank

berfokus pada pengembangan bisnis untuk memenuhi kebutuhan perbankan masyarakat miskin produktif dan mendapatkan layanan perbankan. Bank yang memiliki visi menjadi bank *mass market* terbaik ini telah mengubah kehidupan jutaan rakyat Indonesia dan berupaya menciptakan pertumbuhan dan peluang hidup bagi seluruh nasabah Bank XYZ. Pada Juni 2013, Bank XYZ menandatangani perjanjian untuk membeli sekitar 70% (70%) saham Sahabat Bank. Langkah ini merupakan rencana strategis unit usaha syariah untuk menjadi bank umum syariah.

Bank XYZ berupaya melaksanakan diversifikasi sarana dan prasarana berkelanjutan yaitu dengan cara pembukaan Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu baru yang tersebar diseluruh Indonesia. Salah satu Kantor Cabang Bank XYZ berada di Ngawi, dengan segmentasi usaha pada bisnis pendanaan.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. XYZ Ngawi**

Terdapat visi dan misi dari Bank XYZ Kota Ngawi, antara lain :

##### **1. Visi**

Menjadi bank pilihan dengan dukungan teknologi digital dalam membuat perubahan yang berarti bagi kehidupan jutaan orang di Indonesia.

##### **2. Misi**

- a. Menawarkan solusi dan layanan keuangan yang lengkap ke berbagai segmen ritel, mikro, UKM dan korporat bisnis di Indonesia
- b. Memberikan kesempatan berharga bagi pertumbuhan profesional karyawan.

- c. Menciptakan nilai yang signifikan dan berkesinambungan bagi *stakeholder* termasuk masyarakat Indonesia
- d. Memanfaatkan inovasi teknologi sebagai pembeda utama untuk memberikan kualitas dan pengalaman terbaik dikelasnya kepada nasabah dan mitra XYZ.

## 4.2 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden merupakan pembahasan statistik deskriptif yang digunakan untuk melakukan analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul tanpa menyertakan adanya proses pengambilan keputusan melalui hipotesis. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran umum responden secara keseluruhan serta mengetahui gambaran sebaran jawaban yang diberikan oleh responden, sehingga mampu diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yang diberikan oleh responden pada setiap *item* pernyataan yang diajukan.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan cara menyebar kuesioner secara *online* kepada 54 responden yang merupakan jumlah seluruh pegawai dalam objek penelitian. Karakteristik atau gambaran umum responden yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja.

### 4.2.1 Jenis Kelamin Responden

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Total	%
1	Laki-laki	33	61,1
2	Perempuan	21	38,9
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Tabel 4.1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Berdasarkan tabel tersebut sebesar 61,1% atau sebanyak 33 responden adalah laki-laki, dan sebesar 38,9% atau sebanyak 21 responden adalah perempuan. Sehingga dapat diketahui bahwa jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki lebih besar dibandingkan dengan karyawan dengan jenis kelamin perempuan. Pada beberapa bidang pekerjaan pelayanan (*frontliner*) didominasi oleh karyawan perempuan sedangkan bidang pekerjaan lapangan seperti *marketing* didominasi oleh laki-laki.

#### 4.2.2 Usia Responden

Hasil distribusi frekuensi berdasarkan usia responden terdapat pada Tabel

4.2 berikut :

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

No	Usia (Tahun)	Total	%
1	20-30	29	53,7
2	30-40	20	37,0
3	40-50	5	9,3
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.2, distribusi responden dengan usia terbanyak adalah pada usia 20-30 tahun yaitu sebanyak 29 responden atau 53,7%. Sehingga dapat diketahui bahwa mayoritas usia karyawan berada pada kisaran usia 20-30 artinya karyawan dengan usia awal karir yang tinggi. Hal tersebut dikarenakan seringkali karyawan awal karir lebih menerima keadaan pekerjaannya sekarang untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Namun resiko banyaknya karyawan usia awal

karir lebih pada loyalitas dan komitmen pada perusahaannya yang cenderung rendah.

### 4.2.3 Masa Kerja

Hasil distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui pada Tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3**  
**Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja (Tahun)	Total	%
1	1-5	35	64,8
2	5-10	14	25,9
3	>10	5	9,3
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan pada Tabel 4.3, responden dengan masa kerja paling banyak adalah 1-5 tahun masa kerja dengan jumlah 35 responden atau sebesar 64,8%.

Responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki persentase dan jumlah paling sedikit yaitu sebesar 9,3 % atau sebanyak 5 responden. Sehingga dapat diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja rendah memiliki jumlah paling besar yaitu sebanyak 35 karyawan sedangkan karyawan dengan masa kerja tinggi sebesar 5 karyawan. Kondisi masa kerja tersebut menggambarkan bahwa karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya.

### 4.3 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2016). Instrumen atau alat penelitian harus diuji terkait dengan ketepatan dan konsistensi dalam mengukur

objek penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan dua jenis uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 4.3.1 Hasil Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018), suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan dalam kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu atau objek yang akan diukur.

Valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dari taraf signifikansi kurang dari 0,05.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  masing-masing *item* (Sugiyono, 2016). Perhitungan  $r_{hitung}$  pada penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS 25 melalui *Bivariate Correlation* antara skor *item* dengan skor total masing-masing variabel untuk kemudian hasil ini menjadi nilai  $r_{hitung}$ . Dasar pengambilan keputusan pada uji validitas ini adalah:

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa semua *item* pada kuesioner penelitian dinyatakan valid. Hal tersebut dapat diketahui dari perbandingan nilai  $r_{hitung}$  setiap *item* yang semuanya  $> r_{tabel}$  sehingga *item* kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi uji validitas dan dapat dikatakan sebagai instrumen yang baik.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	rHitung	rTabel	Keterangan
Pelatihan Karyawan (X1)	X1.1	0,422	0,266	Valid
	X1.2	0,371		Valid
	X1.3	0,492		Valid
	X1.4	0,428		Valid
	X1.5	0,528		Valid
	X1.6	0,617		Valid
	X1.7	0,512		Valid
	X1.8	0,439		Valid
	X1.9	0,407		Valid
	X1.10	0,380		Valid
Pengembangan Karyawan (X2)	X2.1	0,375	0,266	Valid
	X2.2	0,835		Valid
	X2.3	0,862		Valid
	X2.4	0,787		Valid
	X2.5	0,618		Valid
	X2.6	0,659		Valid
Keterikatan Karyawan (Z)	Z1	0,946	0,266	Valid
	Z2	0,928		Valid
	Z3	0,851		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,702	0,266	Valid
	Y2	0,763		Valid
	Y3	0,772		Valid
	Y4	0,755		Valid
	Y5	0,608		Valid
	Y6	0,605		Valid
	Y7	0,739		Valid
	Y8	0,767		Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

#### 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2002). Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Berikut merupakan hasil dari uji reliabilitas instrumen :

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan Karyawan (X1)	0,668	Reliabel
Pengembangan Karyawan (X2)	0,691	Reliabel
Keterikatan Karyawan (Z)	0,895	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,862	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi uji reliabilitas. Hal tersebut dapat diketahui dari nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel yang semuanya  $> 0,60$ , sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel.

#### 4.4 Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada responden sebanyak 54 responden maka dapat dirumuskan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden, sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : K$$

Keterangan :

c = Perkiraan besarnya

K = Banyaknya kelas

$X_n$  = Nilai skor tertinggi

$X_1$  = Nilai skor terendah

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

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

Sehingga dapat diperoleh tabel untuk interpretasi rata-rata jawaban responden, sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval Rata-Rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Baik
1,8 – 2,6	Tidak Baik
2,6 – 3,4	Sedang
3,4 – 4,2	Baik
4,2 – 5	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Persentase distribusi untuk masing-masing *item* dan variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a. Pelatihan Karyawan (X1)**

Dalam variabel pelatihan karyawan (X1) terdapat 10 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel pelatihan karyawan (X1) di tunjukkan oleh Tabel 4.7 berikut :

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Pelatihan (X1)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	28	51.85	24	44.444	2	3.7	0	0	0	0	4.48
X1.2	16	29.63	28	51.852	9	16.7	1	1.85	0	0	4.09
X1.3	21	38.89	28	51.852	4	7.41	1	1.85	0	0	4.28
X1.4	12	22.22	28	51.852	13	24.1	1	1.85	0	0	3.94
X1.5	6	11.11	34	62.963	14	25.9	0	0	0	0	3.85
X1.6	15	27.78	36	66.667	3	5.56	0	0	0	0	4.22
X1.7	20	37.04	33	61.111	1	1.85	0	0	0	0	4.35
X1.8	26	48.15	28	51.852	0	0	0	0	0	0	4.48
X1.9	29	53.7	25	46.296	0	0	0	0	0	0	4.54
X1.10	30	55.56	23	42.593	1	1.85	0	0	0	0	4.54
Rata-rata Variabel Pelatihan Karyawan											4.28

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Keterangan :

X1.1 : Pendidikan dapat mengukur kemampuan instruktur dalam penyampaian materi pelatihan

X1.2 : Penguasaan materi bagi instruktur

X1.3 : Semangat mengikuti pelatihan

X1.4 : Pelatihan ditunjukkan untuk kebutuhan karyawan yang dikatakan memerlukan pelatihan

X1.5 : Materi sesuai dengan tujuan perusahaan

X1.6 : Materi sesuai dengan komponen peserta

X1.7 : Metode penyampaian sesuai dengan materi yang disampaikan

X1.8 : Metode memiliki sasaran yang jelas

X1.9 : Tujuan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan

X1.10 : Tujuan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja.

Berdasarkan Tabel 4.7, diketahui bahwa variabel pelatihan karyawan memperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 4,28. Sehingga perolehan rata-rata tersebut dapat dikategorikan bahwa Bank XYZ Cabang Ngawi mempunyai sistem pelatihan yang sangat baik dan mempunyai metode pelatihan yang tepat.

#### **b. Pengembangan Karyawan (X2)**

Dalam variabel pengembangan karyawan (X2) terdapat 6 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel pengembangan karyawan (X2) di tunjukkan oleh Tabel 4.8 berikut :

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Pengembangan (X2)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	10	18.52	38	70.37	6	11.1	0	0	0	0	4.07
X2.2	11	20.37	34	62.963	6	11.1	3	5.56	0	0	3.98
X2.3	8	14.81	28	51.852	12	22.2	5	9.26	0	0	3.69
X2.4	6	11.11	31	57.407	13	24.1	4	7.41	0	0	3.72
X2.5	11	20.37	41	75.926	1	1.85	1	1.85	0	0	4.15
X2.6	14	25.93	38	70.37	2	3.7	0	0	0	0	4.22
Rata-rata Variabel Pengembangan Karyawan											3.97

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Keterangan:

- X2.1 : Meningkatkan kemampuan dalam bekerja
- X2.2 : Fasilitas yang memadai memudahkan karyawan dalam bekerja
- X2.3 : Mendapatkan penghargaan (*reward*) atas hasil yang dicapai
- X2.4 : Mendapatkan kenaikan gaji atas hasil yang dicapai
- X2.5 : Membantu untuk promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi
- X2.6 : Menurunkan tingkat kesalahan dalam bekerja.

Berdasarkan pada Tabel 4.8, diketahui bahwa variabel pengembangan karyawan (X2) memiliki perolehan rata-rata jawaban responden sebesar 3,97.

Sehingga angka tersebut dapat di interpretasikan dalam kategori yang baik.

Program pengembangan yang dimiliki oleh Bank XYZ Cabang Ngawi dapat dikategorikan sebagai program pengembangan yang baik.

Adapun perolehan rata-rata terendah pada *item* variabel pengembangan karyawan (X2) adalah pada *item* X2.3 yaitu pemberian penghargaan atau *reward* dari prestasi karyawan yang telah dicapai dengan rata-rata 3,69. *Item* dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel pengembangan karyawan (X2) adalah *item* X2.6

yaitu program pengembangan dapat menurunkan tingkat kesalahan dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,22 yang dapat dikategorikan sangat baik.

### c. Keterikatan Karyawan (Z)

Dalam variabel keterikatan karyawan (Z) terdapat 3 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel keterikatan karyawan (Z) di tunjukkan oleh Tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel**  
**Keterikatan Karyawan (Z)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	11	20.37	35	64.815	8	14.8	0	0	0	0	4.06
Z2	13	24.07	34	62.963	7	13	0	0	0	0	4.11
Z3	17	31.48	34	62.963	3	5.56	0	0	0	0	4.26
Rata-rata Variabel Keterikatan Karyawan											4.14

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Keterangan:

Z1 : Karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja

Z2 : Karyawan memiliki keterikatan yang kuat dalam bekerja.

Z3 : Karyawan mampu berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya.

Berdasarkan Tabel 4.9, diketahui bahwa variabel keterikatan karyawan (Z) memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,14 dan dapat dikategorikan sebagai nilai yang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa Bank XYZ Cabang Ngawi memiliki tingkat keterikatan karyawan yang baik.

#### d. Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel kinerja karyawan (Y) terdapat 8 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan (Y) ditunjukkan oleh Tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel**  
**Kinerja Karyawan (Y)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	23	42.59	30	55.556	1	1.85	0	0	0	0	4.41
Y2	21	38.89	33	61.111	0	0	0	0	0	0	4.39
Y3	23	42.59	29	53.704	2	3.7	0	0	0	0	4.39
Y4	20	37.04	31	57.407	3	5.56	0	0	0	0	4.31
Y5	29	53.7	24	44.444	1	1.85	0	0	0	0	4.52
Y6	33	61.11	20	37.037	1	1.85	0	0	0	0	4.59
Y7	17	31.48	31	57.407	6	11.1	0	0	0	0	4.20
Y8	25	46.3	28	51.852	1	1.85	0	0	0	0	4.44
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan											4.41

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Keterangan:

Y1 : Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab

Y2 : Saya selalu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya

Y3 : Saya memeriksa pekerjaan saya dengan teliti

Y4 : Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan

Y5 : Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan

Y6 : Saya selalu menaati peraturan kerja yang berlaku

Y7 : Saya selalu melakukan tugas dengan cepat

Y8 : Saya mampu bekerja sama dan membangun kinerja tim yang baik dengan semua karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,41 yang dapat dikategorikan sebagai nilai yang sangat baik. Sehingga kinerja karyawan pada Bank XYZ Cabang Ngawi dapat dicapai dan dikelola dengan sangat baik.

#### 4.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis data untuk menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur dapat menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel tetapi tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2018).

Berikut merupakan langkah-langkah dan hasil analisis jalur dalam penelitian ini:

##### 4.5.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah suatu uji yang wajib dilakukan sebagai syarat dalam pengujian regresi. Jika analisis regresi tidak memenuhi uji asumsi klasik maka hasilnya tidak signifikan dan dapat menyesatkan (Ghozali, 2018). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas dan uji linearitas dengan menggunakan SPSS ver. 25. Berikut merupakan hasil uji asumsi klasik.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak dalam model regresi. Uji normalitas data juga dapat diketahui dari uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* berdasarkan nilai *unstandardized residual* ( $e$ ). Data dianalisis dengan program SPSS ver. 25. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas. Jika probabilitas  $> 0,05$  data penelitian berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

Dikarenakan dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi atau *intervening*, dapat dilakukan dua struktur pengujian normalitas untuk dua model regresi. Struktural I untuk model regresi pertama dan struktural II untuk model regresi yang kedua.

Berdasarkan Tabel 11, diketahui bahwa masing-masing persamaan regresi I dan persamaan regresi II mempunyai nilai signifikansi secara berurutan adalah 0,200 dan 0,093 sehingga angka tersebut lebih dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa sebaran data dapat terdistribusi normal atau asumsi normalitas dapat terpenuhi.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Normalitas**

Model	Sig.	Keterangan
Persamaan Regresi I ( $X_1, X_2$ & $Z$ )	0,200	Normal
Persamaan Regresi II ( $X_1, X_2$ & $Z$ )	0,093	Normal

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

### b. Uji Linearitas

Melalui uji linearitas akan diperoleh informasi mengenai model empiris yang digunakan lebih baik linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2018). Suatu model yang linear memiliki nilai signifikansi pada bagian *linearity*  $< 0,05$  atau mempunyai nilai signifikansi pada *deviation from linearity*  $> 0,05$  sehingga model tersebut linear. Berikut merupakan hasil dari uji linearitas :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Sig. Linearity	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
Pelatihan (X1) - Keterikatan Karyawan (Z)	0,003	0,284	Linear
Pengembangan (X2) - Keterikatan Karyawan (Z)	0,035	0,936	Linear
Pelatihan (X1) - Kinerja Karyawan (Y)	0,000	0,348	Linear
Pengembangan (X2) - Kinerja Karyawan (Y)	0,030	0,357	Linear
Keterikatan Karyawan (Z) - Kinerja Karyawan (Y)	0,000	0,622	Linear

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.12, diketahui bahwa seluruh hubungan variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan linear. Dari hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas, diketahui bahwa model penelitian yang digunakan sudah tepat sehingga penelitian dapat melanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

### c. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak

terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinearitas dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$  (Ghozali, 2018).

Dikarenakan dalam analisis jalur (*path*) pada penelitian ini terdapat dua model regresi yang dilakukan, maka terdapat dua hasil dari uji multikolinearitas, yaitu hasil uji multikolinearitas persamaan regresi I dan II. Berikut merupakan hasil dari uji multikolinearitas persamaan regresi I dan II.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Regresi I ( $X_1$  &  $X_2$  ke Z)**

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Pelatihan ( $X_1$ )	0,936	1,068	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pengembangan ( $X_2$ )	0,936	1,068	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Regresi II ( $X_1$ ,  $X_2$  & Z ke Y)**

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Pelatihan ( $X_1$ )	0,748	1,336	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pengembangan ( $X_2$ )	0,867	1,153	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Keterikatan Karyawan (Z)	0,783	1,276	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai *Tolerance*  $\geq 0,10$  dan mempunyai nilai VIF  $\leq 10$ . Maka

dapat dikatakan bahwa model regresi pada penelitian ini telah memenuhi uji multikolinieritas.

#### d. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji *Glejser* pada penelitian ini dilakukan dengan menguji nilai absolut residual persamaan regresi I dan persamaan regresi II terhadap variabel independen. Sehingga dapat diketahui apakah dalam model regresi I dan II terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Algifari, 2000). Dasar pengambilan keputusan pada Uji *Glejser* adalah :

- 1) Jika nilai regresi residual terhadap variabel independen  $> 0.05$  maka dapat dikatakan signifikan dan tidak terjadi Heterokedastisitas.
- 2) Apabila nilai signifikansi  $< 0.05$  maka dapat dikatakan terjadi Heterokedastisitas.

Berikut merupakan hasil Uji *Glejser* dari persamaan regresi I dan II.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi I ( $X_1$  &  $X_2$  ke Z)**

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Pelatihan ( $X_1$ )	0,613	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Pengembangan ( $X_2$ )	0,782	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi II (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> & Z ke Y)**

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	0,119	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Pengembangan (X <sub>2</sub> )	0,149	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Keterikatan Karyawan (Z)	0,639	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan hasil Uji *Glejser* pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16, diperoleh hasil nilai signifikansi pada masing-masing variabel dalam persamaan regresi I dan persamaan regresi II adalah  $> 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa **tidak terjadi Heterokedastisitas**. Sehingga kedua persamaan regresi tersebut dapat memenuhi Uji *Glejser* dan dapat dikatakan sebagai persamaan regresi yang baik.

#### 4.5.2 Menghitung Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan dua jenis perhitungan atau dua kali uji regresi. Uji regresi pertama (koefisien jalur model I) dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan (X<sub>2</sub>) terhadap keterikatan karyawan (Z). Uji regresi ke dua (koefisien jalur model II) dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>), pengembangan (X<sub>2</sub>) dan keterikatan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga pada tahap ini akan dilakukan perhitungan koefisien jalur model I dan koefisien jalur model II.

##### a. Koefisien Jalur Model I

Berikut merupakan hasil dari perhitungan koefisien jalur model dengan melakukan regresi dengan program SPSS ver. 25.

Tabel 4.17

Hasil Regresi Persamaan Model I ( $X_1$  &  $X_2$  ke Z)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.956	4.148		-.713	.479		
Pelatihan Karyawan	.270	.075	.458	3.575	.001	.936	1.068
Pengembangan Karyawan	.161	.065	.258	2.014	.049	.936	1.068

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan pada Tabel 4.17, diketahui bahwa nilai signifikansi kedua variabel yaitu pelatihan karyawan ( $X_1$ ) sebesar 0,001 dan variabel pengembangan karyawan ( $X_2$ ) sebesar 0,049 yang masing-masing mempunyai nilai lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pelatihan karyawan ( $X_1$ ) secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan ( $Z$ ) dan pengembangan karyawan yang secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan ( $Z$ ).

Tabel 4.18

## Koefisien Determinasi Persamaan Regresi I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465 <sup>a</sup>	.217	.186	1.44113

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.18 tersebut dapat diketahui bahwa nilai dari *R Square* adalah sebesar 0,217. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) secara simultan terhadap keterikatan karyawan ( $Z$ )

sebesar 22%, sementara selisih persentase merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan *output* SPSS hasil regresi persamaan I dapat diperoleh data sebagai berikut :

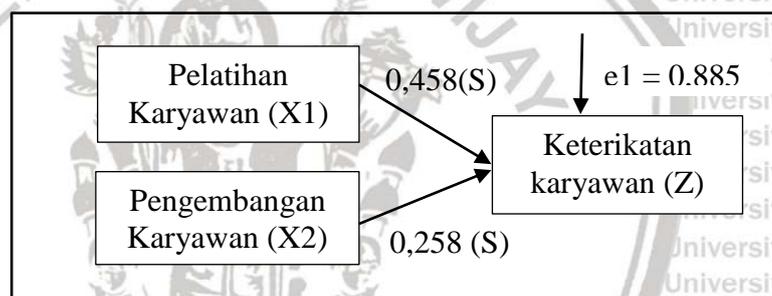
Nilai jalur *path* P2 : 0,270 (*Unstandardized beta* X1)

Nilai jalur *path* Q2 : 0,161 (*Unstandardized beta* X2)

Nilai *R Square* ( $R^2$ ) : 0,217

Nilai  $e_1$  :  $e_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,217)} = 0,885$

Sehingga dapat diperoleh diagram jalur persamaan I sebagai berikut :



Sumber: Peneliti, 2020

**Gambar 4.3**

### **Diagram Jalur Model Persamaan I**

Keterangan:

S : Signifikan

TS : Tidak Signifikan

### **b. Koefisien Jalur Model II**

Koefisien jalur model II dilakukan untuk mengetahui hasil dari analisis regresi antara pelatihan (X1), pengembangan (X2) dan keterikatan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Berikut merupakan hasil dari analisis regresi persamaan II atau koefisien jalur model II.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Regresi Persamaan Model II (X1, X2 & Z ke Y)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.837	6.325		.449	.656		
Pelatihan Karyawan	.336	.128	.290	2.623	.012	.748	1.336
Pengembangan Karyawan	.187	.126	.152	1.481	.145	.867	1.153
Keterikatan Karyawan	1.095	.212	.556	5.152	.000	.783	1.276

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel pelatihan (X1) sebesar  $0,012 < 0,05$  sehingga secara langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Nilai signifikansi dari variabel pengembangan (X2) sebesar  $0,145 > 0,05$  sehingga dapat diketahui secara langsung tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Pada variabel keterikatan karyawan (Z) memperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

**Tabel 4.20**  
**Koefisien Determinasi Persamaan Regresi II**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 <sup>a</sup>	.544	.517	2.18666

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pada Tabel 4.20, diketahui bahwa persamaan regresi model II mempunyai R Square sebesar 0,544. Hal ini berarti kontribusi pengaruh pelatihan (X1), pengembangan (X2) dan keterikatan karyawan (Z) secara simultan terhadap

kinerja karyawan (Y) sebesar 54% dan selisih persentase 46% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan beberapa hasil analisis regresi persamaan II, didapatkan data sebagai berikut :

Nilai jalur *path* P1 : 0,336 (*Unstandardized beta* X1)

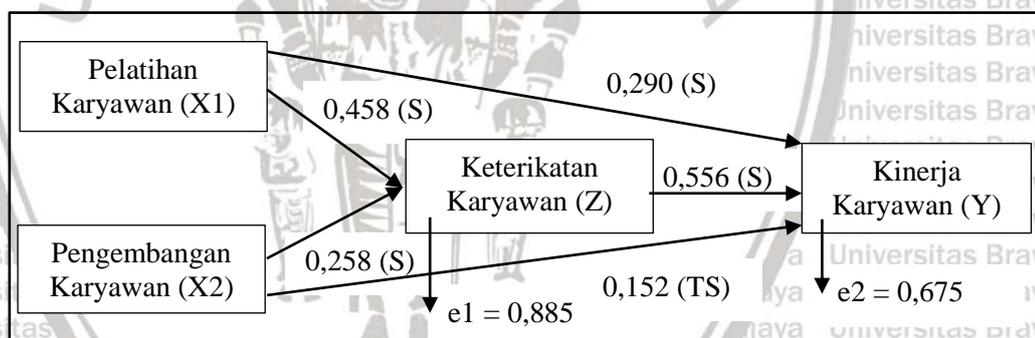
Nilai jalur *path* Q2 : 0,187 (*Unstandardized beta* X2)

Nilai jalur *path* PQ3 : 1,095 (*Unstandardized beta* Z)

Nilai *R Square* ( $R^2$ ) : 0,544

Nilai  $e_2$  :  $e_2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,544)} = 0,675$

Sehingga dengan demikian dapat diperoleh diagram jalur persamaan II sebagai berikut:



Sumber: Peneliti, 2020

**Gambar 4.4**  
**Diagram Jalur Model Persamaan II**

Keterangan:

S : Signifikan

TS : Tidak Signifikan

### 4.5.3 Interpretasi Model Path

Berdasarkan pada diagram jalur pada Gambar 4.4, diperoleh beberapa interpretasi model *path*, sebagai berikut:

1. Besar atau koefisien pengaruh langsung antar variabel:

- a. Koefisien pengaruh  $X1 - Z = 0,458$  (Signifikan)
- b. Koefisien pengaruh  $X2 - Z = 0,258$  (Signifikan)
- c. Koefisien pengaruh  $X1 - Y = 0,290$  (Signifikan)
- d. Koefisien pengaruh  $X2 - Y = 0,152$  (Tidak Signifikan)
- e. Koefisien pengaruh  $Z - Y = 0,556$  (Signifikan)

2. Pelatihan karyawan (X1) dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan karyawan (Z) (sebagai *intervening*). Besar pengaruh tidak langsung variabel X1 melalui Z terhadap Y dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung melalui perkalian antara nilai koefisien X1 terhadap Z dengan nilai koefisien Z terhadap Y. Dengan demikian diperoleh perhitungan sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung X1 ke Y = 0,290
- b. Pengaruh tidak langsung X1 ke Y =  $0,458 \times 0,556 = 0,2546$
- c. **Total pengaruh X1 ke Y = 0,5446**

Sehingga besar pengaruh tidak langsung atau **koefisien mediasi X1 ke Y** adalah 0,2546 dan **pengaruh total X1 ke Y** adalah 0,5446.

3. Pengembangan karyawan (X2) secara langsung tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) akan tetapi secara tidak langsung melalui keterikatan karyawan (Z) sebagai mediasi, pengembangan (X2) karyawan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Besarnya pengaruh tidak langsung variabel X2 ke Y dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung melalui perkalian antara nilai koefisien X1 terhadap Z dengan nilai koefisien Z terhadap Y. Dengan demikian diperoleh perhitungan, pengaruh tidak langsung X2 ke Y =  $0,258 \times 0,556 = 0,1434$ . Sehingga besar pengaruh tidak langsung atau koefisien mediasi X2 ke Y adalah 0,1434.

4. Berdasarkan beberapa perhitungan besar koefisien pengaruh langsung tersebut, diperoleh persamaan pengaruh langsung sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung variabel X1 dan X2 terhadap Z

$$Z = X_1 + X_2 + e_1$$

$$Z = 0,458X_1 + 0,258X_2 + e_1$$

b. Pengaruh langsung variabel X1 dan Z terhadap Y

$$Y = X_1 + Z + e_2$$

$$Y = 0,290X_1 + 0,556Z + e_2$$

#### 4.6. Sobel Test

Pengaruh tidak langsung antara X1 dan X2 terhadap Y melalui Z sebagai mediasi dibutuhkan uji signifikansi pengaruh mediasi. Untuk mengetahui pengaruh mediasi signifikan atau tidak dilakukan melalui *Sobel Test*. Langkah

perhitungan *Sobel Test* adalah dengan mencari  $t_{hitung}$  terlebih dahulu, kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  maka pengaruh mediasi signifikan sedangkan nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada nilai  $t_{tabel}$  maka pengaruh mediasi tidak signifikan. Rumus perhitungan  $t_{hitung}$  adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} \text{ atau } t = \frac{p2p3}{Sp2p3}$$

Terdapat rumus perhitungan *Sobel Test* adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$\text{atau } Sp2p3 = \sqrt{p3^2Sp2^2 + p2^2Sp3^2 + Sp2^2Sp3^2} \quad (\text{Ghozali, 2018})$$

Berdasarkan pembahasan sebelumnya telah diketahui beberapa nilai jalur *path* antar variabel sebagai berikut :

$$p2 = 0,270 \text{ (Unstandartdized dari X1 ke Z)}$$

$$p3; q3 = 1,095 \text{ (Unstandartdized dari Z ke Y)}$$

$$q2 = 0,161 \text{ (Unstandartdized dari X2 ke Z)}$$

$$Sp2 = 0,075 \text{ (std. error X1 ke Z)}$$

$$Sq2 = 0,065 \text{ (std. error X2 ke Z)}$$

$$Sp3/Sq3 = 0,212 \text{ (std. error Z ke Y)}$$

Sehingga dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut :

1. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z sebagai mediasi :

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

$$Sp2p3 = \sqrt{1,095^2 0,075^2 + 0,270^2 0,212^2 + 0,075^2 0,212^2}$$

$$Sp2p3 = 0,08565$$

Berdasarkan hasil dari  $Sp2p3$  dapat dihitung nilai  $t_{hitung}$  pengaruh mediasi, sebagai berikut :

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}; t = \frac{0,270 \times 1,095}{0,08565}; t = 3,45184$$

Sehingga diketahui nilai  $t_{hitung} = 3,45184$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,00758. Dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi X1 ke Y sebesar 0,2546 yang telah dibahas sebelumnya adalah signifikan, dan berarti terdapat pengaruh mediasi.

2. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z sebagai mediasi :

$$Sq2q3 = \sqrt{q3^2 Sq2^2 + q2^2 Sq3^2 + Sq2^2 Sq3^2}$$

$$Sq2q3 = \sqrt{1,095^2 0,065^2 + 0,161^2 0,212^2 + 0,065^2 0,212^2}$$

$$Sq2q3 = 0,07253$$

Berdasarkan hasil dari  $Sp2p3$  dapat dihitung nilai  $t_{hitung}$  pengaruh mediasi, sebagai berikut :

$$t = \frac{q2q3}{Sq2q3}; t = \frac{0,161 \times 1,095}{0,07253}; t = 2,43064$$

Sehingga diketahui nilai  $t_{hitung} = 2,43064$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,00758. Dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi X2 ke Y sebesar 0,1434 yang telah dibahas sebelumnya adalah signifikan, dan berarti terdapat pengaruh mediasi.

#### 4.7 Uji Ketetapan Model (*Goodness of Fit*)

Ketepatan suatu model hipotesis dari data penelitian dapat diukur melalui *goodness of fit*. Uji ketepatan model dapat diukur dengan koefisien determinasi atau *R Square* ( $R^2$ ) dari persamaan regresi. Diketahui bahwa nilai koefisien determinasi untuk regresi persamaan I adalah 0,217 dan untuk persamaan regresi II adalah 0,544. Sehingga hasil model yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,217) (1 - 0,544) \\ &= 1 - 0,357048 \\ &= 0,6429 \text{ atau } 64,3\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *goodness of fit* sebesar 64,3% artinya kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 64,3%, sedangkan selisihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

#### 4.8 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS ver. 25. Variabel independen dikatakan berpengaruh signifikan apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau *p-value* (pada kolom *Sig.*)  $< \alpha = 0,05$ . Dalam penelitian ini nilai  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 dan jumlah responden sebanyak 54 adalah 2,00665

(regresi model I) dan 2,00758 (regresi model II). Berikut merupakan hasil dari uji  $t$  dari hipotesis penelitian.

#### 4.8.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada Tabel 4.15, diketahui bahwa pengujian secara langsung variabel pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,623 > t_{tabel} 2,00758$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,012 < 0,05$ .

Sehingga dapat diketahui bahwa pelatihan ( $X_1$ ) dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya hipotesis 1 yang menyatakan bahwa pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat diterima.

**$H_1$  : Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### 4.8.2 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada Tabel 4.15, diketahui bahwa pengujian secara langsung variabel pengembangan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,481 < t_{tabel} 2,00758$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,145 > 0,05$ .

Sehingga diketahui bahwa pengembangan ( $X_2$ ) tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya hipotesis 2 yang menyatakan bahwa pengembangan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada karyawan Bank XYZ Ngawi ditolak.

**$H_2$  : Pengembangan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

### 4.8.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan pada Tabel 4.13, diketahui bahwa pengujian secara langsung variabel pelatihan (X1) terhadap keterikatan karyawan (Z) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,575 > t_{tabel} 2,00665$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ .

Sehingga dapat diketahui bahwa pelatihan (X1) dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan (Z). Artinya hipotesis 3 yang menyatakan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Z) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat diterima.

**H<sub>3</sub> : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (Z) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

### 4.8.4 Pengaruh Pengembangan terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan pada Tabel 4.13, diketahui bahwa pengujian secara langsung variabel pengembangan (X2) terhadap keterikatan karyawan (Z) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,014 > t_{tabel} 2,00665$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,049 < 0,05$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa pengembangan (X2) dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan (Z). Artinya hipotesis 4 yang menyatakan bahwa pengembangan (X2) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Z) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat diterima.

**H<sub>4</sub> : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (Z) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### 4.8.5 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada Tabel 4.15, diketahui bahwa pengujian secara langsung variabel keterikatan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5,152 > t_{tabel} 2,00758$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat diketahui bahwa keterikatan karyawan (Z) dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya hipotesis 5 yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat diterima.

**$H_5$  : Keterikatan Karyawan (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### 4.8.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

Untuk mengetahui hasil uji hipotesis 6 dapat diketahui berdasarkan perhitungan *Sobel Test* yang telah dibahas. Pada perhitungan *Sobel Test* diketahui hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui keterikatan karyawan (Z) mempunyai nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar  $0,2546$  dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,45184 > t_{tabel} (2,00758)$ . Artinya hipotesis 6 yang menyatakan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui keterikatan karyawan (Z) sebagai mediasi pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat diterima.

**H<sub>6</sub> : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Keterikatan Karyawan (Z) sebagai mediasi pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

#### **4.8.7 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan**

Untuk mengetahui hasil uji hipotesis 7 dapat diketahui berdasarkan perhitungan *Sobel Test* yang telah dibahas. Pada perhitungan *Sobel Test*, dapat diketahui hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung variabel pengembangan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui keterikatan karyawan (Z) mempunyai nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,1434 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,43064 > t_{tabel}$  (2,00758). Artinya hipotesis 7 yang menyatakan bahwa pengembangan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui keterikatan karyawan (Z) sebagai mediasi pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat diterima.

**H<sub>7</sub> : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Keterikatan Karyawan (Z) sebagai mediasi pada Karyawan Bank XYZ Ngawi**

### **4.9 Pembahasan**

#### **4.9.1 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelatihan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini diketahui berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan diketahui

bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,623 > t_{tabel}$  (2,00758) dan dengan nilai  $p-value$  (signifikansi) sebesar  $0,012 < 0,05$ . Sehingga uji hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat dikonfirmasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Hanggraeni (2019) yang juga melakukan penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi atau baik pelatihan karyawan maka kinerja karyawan juga dapat meningkat.

Hasil penelitian ini memberikan pengetahuan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh Bank XYZ Cabang Ngawi terhadap para karyawannya dapat dikatakan baik karena dapat terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga hal ini dapat dipertahankan Bank XYZ Cabang Ngawi untuk keberlanjutan kegiatan bisnisnya kedepannya. Semakin baik program pelatihan yang diterapkan oleh Bank XYZ Cabang Ngawi maka dapat secara positif juga meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

#### **4.9.2 Pengaruh Langsung Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengembangan (X2) tidak dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini dapat diketahui berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,481 < t_{tabel}$  (2,00758) dan dengan  $p-value$  (signifikansi) sebesar  $0,145 > 0,05$ . Sehingga uji hipotesis yang

menyatakan bahwa pengembangan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Bank XYZ Ngawi tidak dapat dikonfirmasi.

Akan tetapi hasil penelitian (pada pengujian hipotesis 7) menunjukkan bahwa secara tidak langsung pengembangan (X2) dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui keterikatan karyawan (Z) sebagai mediasi. Sehingga pengembangan karyawan tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan cara meningkatkan keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan pengembangan pada penelitian ini tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Diantaranya adalah berdasarkan hasil rata-rata total jawaban kuesioner yang didapatkan dari responden, variabel pengembangan karyawan memperoleh skor rata-rata terendah dibandingkan dengan skor variabel lain yaitu sebesar 3,97 meskipun masih dalam kategori nilai yang baik. Dengan demikian dapat diketahui bahwa karakteristik jawaban responden untuk variabel pengembangan karyawan relatif rendah jika dibandingkan dengan variabel yang lain pada penelitian ini.

Penyebab rendahnya pengembangan dalam Bank XYZ Cabang Ngawi dapat terjadi karena beberapa faktor. Penerapan program pengembangan masih difokuskan pada pekerja tetap sedangkan banyak tenaga kerja Bank XYZ Cabang Ngawi menggunakan tenaga *outsourcing*. Kurangnya penghargaan atau *reward* yang didapatkan oleh karyawan dapat menjadi faktor penyebab utama, dikarenakan berdasar skor rata-rata hasil jawaban responden yang diperoleh, *item* ini memiliki nilai yang terendah. Hal ini dikarenakan tanggung jawab terhadap

pengembangan tenaga *outsourcing* berada pada pihak ketiga atau perusahaan yang melakukan kerjasama dengan perusahaan penyedia tenaga *outsourcing*. Selain itu faktor kurangnya kenaikan gaji karyawan dengan hasil dan target yang telah dicapai juga dapat menjadi penyebab rendahnya tingkat pengembangan karyawan di Bank XYZ Cabang Ngawi, dikarenakan *item* ini juga memiliki skor rata-rata pada jawaban responden yang cukup rendah dibandingkan dengan *item* lain.

Penyebab lain yang menjadikan pengembangan karyawan pada Bank XYZ Cabang Ngawi tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah sampel pada penelitian ini belum dapat membuktikan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Sehingga dibutuhkan jumlah sampel atau responden yang lebih besar dan sesuai untuk membuktikan adanya hubungan positif antara dua variabel. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Hanggraeni (2019) yang meneliti mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan jumlah sampel yang lebih besar yaitu sebanyak 122 responden Bank Mandiri Bontang, dan mengungkapkan bahwa pengembangan dapat secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.9.3 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan ( $Z$ ). Hasil ini dapat diketahui berdasarkan hasil Uji  $t$  yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,575 > t_{tabel}$  (2,00665) dengan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Sehingga uji hipotesis yang menyatakan bahwa

pelatihan (X1) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Z) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat dikonfirmasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saengchai *et al.* (2019) yang melakukan penelitian mengenai *the mediating role of employee engagement between team and co-worker relation, work environment, training and development and employee performance*. Salah satu dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Sehingga semakin baik program pelatihan yang dilakukan oleh Bank XYZ Cabang Ngawi dapat secara positif berpengaruh dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan. Bank XYZ Cabang Ngawi dapat melakukan beberapa hal yang menjadi inovasi agar dapat melakukan pelatihan karyawan dapat berjalan efektif. Seperti meningkatkan kemampuan pelatih dalam pelatihan yang mumpuni, memperbarui materi pelatihan dengan kondisi pekerjaan dan persaingan di luar serta melakukan penjadwalan rutin mengenai pelatihan yang harus dijalani oleh para karyawan agar dapat selalu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam bekerja.

#### **4.9.4 Pengaruh Langsung Pengembangan Terhadap Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengembangan (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan (Z). Hasil ini dapat diketahui berdasarkan hasil Uji  $t$  yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,014 > t_{tabel}$   $2,00665$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,049 < 0,05$ . Sehingga uji hipotesis yang menyatakan bahwa

pengembangan (X2) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Z) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat dikonfirmasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rumman *et al.* (2020) yang melakukan penelitian mengenai *the impact of human resource development practices on employee engagement and performance in jordanian family restaurants*. Hasilnya adalah pengembangan karyawan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada restaurant-restaurant keluarga yang ada di Jordan.

Sehingga semakin baik program pengembangan Bank XYZ Cabang Ngawi maka dapat secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu program pengembangan dapat diperhatikan dan menjadi salah satu rencana utama dari perusahaan. Dengan adanya program pengembangan yang baik maka keterikatan karyawan dalam Bank XYZ Cabang Ngawi terbukti dapat meningkat.

#### **4.9.5 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa keterikatan karyawan (Z) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini dapat diketahui berdasarkan hasil Uji t yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5,152 > t_{tabel} 2,00758$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga uji hipotesis yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Bank XYZ Ngawi dapat dikonfirmasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Saengchai *et al.* (2017) yang melakukan studi mengenai *the mediating role of employee engagement between team and co-worker relation, work environment, training and development and employee performance*. Hasilnya adalah kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

Hasil serupa juga diungkapkan oleh Ismail (2019) dan Mubarok (2020) yang keduanya juga melakukan penelitian mengenai hubungan antara variabel keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Hasil dari keduanya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan dalam suatu perusahaan maka kinerja karyawan juga dapat secara positif meningkat.

Sehingga keterikatan karyawan dalam Bank XYZ Cabang Ngawi dapat terbukti signifikan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan di Bank XYZ Cabang Ngawi maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu, keterikatan karyawan dalam perusahaan harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan.

#### **4.9.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung pelatihan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi. Artinya ketika pelatihan pada Bank XYZ Ngawi meningkat maka dapat diikuti dengan peningkatan keterikatan karyawan

perusahaan. Apabila keterikatan karyawan pada Bank XYZ dapat meningkat, kinerja karyawan dalam perusahaan juga dapat meningkat.

Saengchai *et al.* (2019) dalam penelitiannya mengenai *the mediating role of employee engagement between team and co-worker relation, work environment, training and development and employee performance* menunjukkan hasil yang sama. Diketahui bahwa *employee engagement* berperan memediasi secara signifikan antara *training* dengan *employee performance*. Sehingga beberapa variabel ini semua terhubung dalam satu linear dan saling mempengaruhi.

Dengan melakukan peningkatan pelatihan karyawan pada Bank XYZ Cabang Ngawi maka hasil yang ditimbulkan adalah keterikatan karyawan dapat meningkat. Pada sisi yang sama setelah keterikatan karyawan dalam perusahaan meningkat maka hal ini juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam Bank XYZ Cabang Ngawi. Oleh karena itu pelatihan dan keterikatan karyawan penting untuk dapat ditingkatkan agar dapat mencapai kinerja karyawan secara efektif.

#### **4.9.7 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung pengembangan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi. Artinya ketika pengembangan pada Bank XYZ Ngawi dapat meningkat maka keterikatan karyawan perusahaan dapat meningkat. Apabila keterikatan karyawan pada Bank XYZ dapat meningkat, kinerja karyawan dalam perusahaan juga dapat meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Mubarok (2020) juga mengungkapkan hasil yang serupa mengenai pengaruh mediasi keterikatan karyawan dalam hubungan antara pengembangan dengan kinerja karyawan di PT. Ceva Animal Health Indonesia Jakarta Selatan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keterikatan karyawan terbukti dapat memediasi hubungan pengaruh antara pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Bank XYZ Cabang Ngawi dapat menjaga dan meningkatkan program pengembangan karyawannya menjadi lebih baik. Dengan hal tersebut keterikatan karyawan meningkat dan kinerja karyawan juga dapat meningkat sehingga tujuan organisasi dalam perusahaan dapat tercapai dengan baik dan efektif.

#### **4.10 Implikasi Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan maka dapat dikemukakan beberapa implikasi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yakni pelatihan, pengembangan, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

##### **4.10.1 Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara langsung pengembangan tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan akan tetapi secara tidak langsung melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi pengembangan terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Implikasi teoritis lain yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

1. Dari keseluruhan variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini kinerja karyawan tidak hanya ditentukan dan dipengaruhi oleh pelatihan, pengembangan dan keterikatan karyawan akan tetapi terdapat banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi.
2. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti stres kerja, beban kerja, kompensasi dan juga *work life balance*.

#### 4.10.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa implikasi praktis, sebagai berikut :

1. Pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi. Pelatihan merupakan kebutuhan penting bagi karyawan dalam memperoleh kinerja yang lebih baik sehingga perusahaan diharapkan mampu menyesuaikan program pelatihan yang diterapkan dengan kebutuhan peserta pelatihan. Untuk meningkatkan kualitas pelatihan maka perusahaan diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor pelatihan, seperti penguasaan materi bagi instruktur pelatihan, semangat peserta dalam mengikuti pelatihan, kesesuaian materi dengan komponen peserta, metode pelatihan yang digunakan dan tujuan yang jelas untuk meningkatkan keterampilan dan kualitas kerja karyawan. Bank XYZ ngawi diharapkan lebih memperhatikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan materi pelatihan yang lebih disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Sehingga pelatihan karyawan yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi.

2. Pengembangan secara tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi. Akan tetapi dalam hasil penelitian ini diketahui bahwa pengembangan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Artinya pengembangan karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya melalui peningkatan keterikatan karyawan. Pengembangan mempunyai fokus jangka panjang untuk mempersiapkan tanggung jawab atas tuntutan pekerjaan di masa depan dan meningkatkan kapasitas karyawan untuk mampu meningkatkan kerjanya.

Bank XYZ Ngawi diharapkan dapat lebih memperhatikan fasilitas yang memudahkan karyawan dalam bekerja, penghargaan (*reward*) atas hasil yang dicapai dan kenaikan gaji atas hasil yang dicapai oleh karyawan. Dengan demikian, adanya peningkatan pengembangan karyawan dapat memicu peningkatan kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi.

3. Kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi juga terbukti dapat dipengaruhi oleh keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan menunjukkan keterlibatan dan antusiasme yang tinggi dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Keterikatan karyawan yang optimal dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu semangat yang tinggi yang ditimbulkan oleh karyawan ketika bekerja, dedikasi karyawan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya. Bank XYZ Ngawi diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam perusahaannya melalui berbagai kegiatan yang menarik minat karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi keterikatan karyawan Bank XYZ Ngawi maka kinerja karyawan juga dapat meningkat.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Dengan kata lain, semakin baik pelatihan yang diterapkan oleh Bank XYZ Cabang Ngawi maka secara positif dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
2. Pengembangan tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Hal ini berarti bahwa pengembangan tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sampel pada penelitian ini belum dapat membuktikan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Akan tetapi hasil penelitian pada hipotesis yang lain menjelaskan bahwa pengembangan tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan cara meningkatkan keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, pengembangan tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan cara meningkatkan keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pelatihan dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan yang dilaksanakan Bank XYZ Cabang Ngawi terbukti mampu meningkatkan keterikatan karyawan.
4. Pengembangan dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Dengan kata lain, semakin baik pengembangan yang dilakukan oleh Bank XYZ Cabang Ngawi maka keterikatan karyawan dapat meningkat.
5. Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Hal ini berarti bahwa semakin baik keterikatan karyawan pada Bank XYZ Cabang Ngawi maka kinerja karyawan dapat meningkat.
6. Pelatihan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Artinya ketika pelatihan pada Bank XYZ Ngawi dapat meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan keterikatan karyawan perusahaan. Apabila keterikatan karyawan pada Bank XYZ dapat meningkat maka kinerja karyawan dalam perusahaan juga dapat meningkat.
7. Pengembangan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi pada karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Artinya ketika pengembangan pada Bank XYZ Ngawi meningkat maka keterikatan karyawan perusahaan meningkat. Apabila keterikatan

karyawan pada Bank XYZ meningkat maka kinerja karyawan dalam perusahaan juga dapat meningkat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran yang dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak. Adapun saran peneliti, sebagai berikut :

1. Bank XYZ Cabang Ngawi dapat lebih meningkatkan program pengembangan karyawan dalam perusahaan agar kinerja karyawan dapat selalu efektif. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan seperti menentukan jenjang karir yang jelas, memberikan kenaikan gaji atau tunjangan karyawan serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam perusahaan.
2. Bank XYZ Cabang Ngawi dapat mengatur dan mengevaluasi program pelatihan karyawan dalam perusahaan. Dengan adanya program pelatihan yang baik maka kinerja dan kemampuan karyawan semakin meningkat.
3. Bank XYZ Cabang Ngawi dapat melakukan sosialisasi mengenai program pengembangan dan pelatihan yang telah diterapkan. Selain itu Bank XYZ Cabang Ngawi juga dapat dilakukan pembaruan materi pelatihan dan metode yang digunakan agar lebih sesuai dan sejalan dengan tujuan perusahaan sehingga kegiatan operasional bisnis perusahaan dapat berjalan dengan lebih efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

Agung, A. A. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang : UB Press.

Algifari. (2000). *Analisis Regresi: Teori, Kasus, dan Solusi. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice (9th ed.)*. London : Kogan Page.

Bakar, R. A. (2013). *Understanding Factors Influencing Employee Engagement : A Study of Financial Sector in Malaysia*. Melbourne : RMIT University.

Bhatla, N. (2011). To study the employee engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC bank in Lucknow. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 1-7.

Dessler, G. (2007). *Manajemen Personalia, Edisi Ketiga*. Jakarta : Erlangga.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. United States America : Pearson Education.

Effendi, S., & Tukiran. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.

Ezam, Q., Ahmad, N., & Hyder, S. I., (2018). Impact of Training and Development on Employees' Engagement : Empirical Evidence from Pakistani Banking Sector. *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 5537-5551.

Fleming, J. H., Coffman, C., & Hartner, J. K. (2006). Manage your human sigma. *Eng. Manage. Rev.*, 34-52.

Gallup. (2017). *State of The Global Workplace*. Gallup, Inc.

Ghozali, Imam (2002). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Ghozali, Imam (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hakim, A. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*, 15-28.

Hanggraeni, D. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen FEB UB*, 1-15.

Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Julia Claxton, D., Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement : Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 249–266.

Kahn, W. A. (2010). *The essence of engagement*. In Albrecht, S. L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham : Edward Elgar.

Lee, F., Lee, T., & Wu, W. (2010). The relationship between human resources management practices, business strategy and firm performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resources Management*, 1351-1372.

Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Manuel, F. D. (2014). The Effect of Training and Development on Perceived Business Performance. *Research project for Gordon Institute of Business Science*, 22-63.

Mathis, L., Robert, & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (Edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat.

Mubarok, S. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Employee Development dan Employee Communication terhadap Employee Performance (Studi pada PT. Ceva Animal Health Indonesia Jakarta Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB UB*, 1-18.

Muthuveloo, R., & Rose, R. (2005). Antecedents and outcomes of organizational commitment among Malaysian engineers. *Am. J. Applied Sci*, 1095-1100.

Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development, Seventh Edition*. New York : McGraw-Hill .

Prawirosentono, S. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan* . Yogyakarta : BPFE.

Ramzan, M., Zubair, H., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 302-309.

Rumman, A. A., Al-Abbadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The Impact of Human Resource Development Practices on Employee Engagement and Performance in Jordanian family restaurants . *Problems and Perspectives in Management* , 130-140.

Saengchai, S., Siriattakul, P., & Jermstittiparsert, K. (2019). The Mediating Role of Employee Engagement between Team and Co-worker Relation, Work Environment, Training and Development and Employee Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 853-865.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Jurnal Happiness Studies*, 71-92.

Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 4*. Jakarta : Salemba Empat.

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.

Singarimbun, M., & Effendi, S. (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.

Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prestasi Pustaka.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : PT Alfabet.

Sulistiyani, Teguh, A., & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Suliyanto. (2009). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta : CV Andi Offset.

Wahjono, S. I. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*. South-Western : Cengage Learning.



LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

**BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL  
KANTOR CABANG PEMBANTU NGAWI**

Jalan Panglima Besar Sudirman No 66  
Ngawi Telp. 0351 – 749629



**SURAT KETERANGAN  
NO. 012/SK/BTPN-NGW/XI/2020**

Saya yang bertandatangan di bawah ini Pimpinan Cabang BTPN Ngawi menerangkan bahwa :

Nama : **DINDA LUSIFERINA AMALIA UTAMI**  
 NIM : **175020218113032**  
 Fakultas/Jurusan : **Fakultas Ekonomi dan Bisnis**  
 Jurusan : **Jurusan Manajemen**  
 Perguruan Tinggi : **Universitas Brawijaya**

Telah mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir di Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Ngawi sejak 23 Oktober 2020 sampai dengan 13 November 2020.  
 Penelitian tersebut berjudul :

**“PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(STUDI PADA KARYAWAN BANK XYZ NGAWI)”**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ngawi, 27 November 2020

Pimpinan Cabang  
  
**BOWO WISNUGROHO**

## Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

#### **PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Pada Karyawan Bank XYZ Ngawi)

#### **A. Karakteristik Responden**

##### **1) Jenis Kelamin**

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

##### **2) Usia**

- a.  $\leq 30$  tahun
- b. 31 - 35 tahun
- c. 36 – 40 tahun
- d. 41 - 45 tahun
- e.  $\geq 46$  tahun

##### **3) Masa Kerja**

- a.  $\leq 1$  tahun
- b. 2 – 6 tahun
- c. 7 – 11 tahun
- d.  $\geq 12$  tahun

#### **B. Petunjuk Pengisian**

- 1) Isi data diri Anda dengan benar terlebih dahulu
- 2) Pilih salah satu jawaban pada setiap pernyataan sesuai dengan keadaan diri Anda yang sebenar-benarnya.
- 3) Jawab semua pernyataan sesuai dengan keadaan diri Anda yang sebenar-benarnya tanpa melewati.

## 4) Keterangan pilihan jawaban :

- a. Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. Tidak Setuju (TS)
- c. Netral (N)
- d. Setuju (S)
- e. Sangat Setuju (SS)

**C. Susunan Kuesioner Variabel Penelitian****1) Variabel Pelatihan (X1)**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pendidikan dapat mengukur kemampuan instruktur dalam penyampaian materi pelatihan					
2	Penguasaan materi bagi instruktur					
3	Semangat mengikuti pelatihan					
4	Pelatihan ditunjukkan untuk kebutuhan karyawan yang dikatakan memerlukan pelatihan					
5	Materi sesuai dengan tujuan perusahaan					
6	Materi sesuai dengan komponen peserta					
7	Metode penyampaian sesuai dengan materi yang disampaikan					
8	Metode memiliki sasaran yang jelas					
9	Tujuan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan					
10	Tujuan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja					

**2) Variabel Pengembangan (X2)**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Meningkatkan kemampuan dalam bekerja					
2	Fasilitas yang memadai memudahkan karyawan dalam bekerja					

3	Mendapatkan penghargaan ( <i>reward</i> ) atas hasil yang dicapai					
4	Mendapatkan kenaikan gaji atas hasil yang dicapai					
5	Membantu untuk promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi					
6	Menurunkan tingkat kesalahan dalam bekerja.					

### 3) Variabel Keterikatan Karyawan (Z)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja.					
2	Karyawan memiliki keterikatan yang kuat dalam bekerja.					
3	Karyawan mampu berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya.					

### 4) Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab					
2	Saya selalu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya					
3	Saya memeriksa pekerjaan saya dengan teliti					
4	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan					
6	Saya selalu menaati peraturan kerja yang berlaku					
7	Saya selalu melakukan tugas dengan cepat					

### Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Validitas Pelatihan Karyawan (X1)

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Pelatihan Karyawan
X1.1	Pearson Correlation	1	.250	.085	.198	.047	.319	-.136	-.034	.068	.063	.422*
	Sig. (2-tailed)		.068	.540	.151	.736	.019	.328	.808	.627	.650	.002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.2	Pearson Correlation	.250	1	-.090	-.165	.161	.282*	-.137	.132	.220	-.080	.371**
	Sig. (2-tailed)	.068		.519	.234	.244	.039	.325	.341	.109	.564	.006
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.3	Pearson Correlation	.085	-.090	1	.517**	.427**	.034	.197	-.121	-.058	-.003	.492**
	Sig. (2-tailed)	.540	.519		.000	.001	.806	.152	.382	.678	.984	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.4	Pearson Correlation	.198	-.165	.517**	1	.196	.174	.200	-.028	-.325**	-.113	.428**
	Sig. (2-tailed)	.151	.234	.000		.156	.207	.148	.840	.017	.415	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.5	Pearson Correlation	.047	.161	.427**	.196	1	.046	.415**	-.072	.144	-.041	.528**
	Sig. (2-tailed)	.736	.244	.001	.156		.742	.002	.604	.297	.767	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.6	Pearson Correlation	.319	.282*	.034	.174	.046	1	.322*	.363**	.318*	.101	.617**
	Sig. (2-tailed)	.019	.039	.806	.207	.742		.017	.007	.019	.467	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.7	Pearson Correlation	-.136	-.137	.197	.200	.415**	.322*	1	.277*	.130	.255	.512**
	Sig. (2-tailed)	.328	.325	.152	.148	.002	.017		.042	.350	.062	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.8	Pearson Correlation	-.034	.132	-.121	-.028	-.072	.363**	.277*	1	.300*	.488**	.439**
	Sig. (2-tailed)	.808	.341	.382	.840	.604	.007	.042		.027	.000	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.9	Pearson Correlation	.068	.220	-.058	-.325**	.144	.318*	.130	.300*	1	.377**	.407**
	Sig. (2-tailed)	.627	.109	.678	.017	.297	.019	.350	.027		.005	.002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.10	Pearson Correlation	.063	-.080	-.003	-.113	-.041	.101	.255	.488**	.377**	1	.380**
	Sig. (2-tailed)	.650	.564	.984	.415	.767	.467	.062	.000	.005		.005
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Pelatihan Karyawan	Pearson Correlation	.422*	.371**	.492**	.428**	.528**	.617**	.512**	.439**	.407**	.380**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.002	.005	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

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

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

### Validitas Pengembangan Karyawan (X2)

#### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Pengembangan Karyawan
X2.1	<i>Pearson Correlation</i>	1	.378**	.239	.187	-.104	-.338	.375**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.005	.082	.176	.452	.012	.005
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54
X2.2	<i>Pearson Correlation</i>	.378**	1	.694**	.492**	.393**	-.040	.835**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.005		.000	.000	.003	.776	.000
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54
X2.3	<i>Pearson Correlation</i>	.239	.694**	1	.607**	.414**	-.051	.862**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.082	.000		.000	.002	.716	.000
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54
X2.4	<i>Pearson Correlation</i>	.187	.492**	.607**	1	.572**	-.132	.787**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.176	.000	.000		.000	.343	.000
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54
X2.5	<i>Pearson Correlation</i>	-.104	.393**	.414**	.572**	1	.016	.618**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.452	.003	.002	.000		.910	.000
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54
X2.6	<i>Pearson Correlation</i>	-.338	-.040	-.051	-.132	.016	1	.659
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.012	.776	.716	.343	.910		.003
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54
Pengembangan Karyawan	<i>Pearson Correlation</i>	.375**	.835**	.862**	.787**	.618**	.659	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.005	.000	.000	.000	.000	.003	
	<i>N</i>	54	54	54	54	54	54	54

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

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

### Validitas Keterikatan Karyawan (Z)

#### Correlations

		Z1	Z2	Z3	Keterikatan Karyawan
Z1	<i>Pearson Correlation</i>	1	.873**	.696**	.946**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000	.000	.000
	<i>N</i>	54	54	54	54
Z2	<i>Pearson Correlation</i>	.873**	1	.643**	.928**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000		.000	.000
	<i>N</i>	54	54	54	54
Z3	<i>Pearson Correlation</i>	.696**	.643**	1	.851**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000		.000
	<i>N</i>	54	54	54	54
Keterikatan Karyawan	<i>Pearson Correlation</i>	.946**	.928**	.851**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	.000	
	<i>N</i>	54	54	54	54

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

## Validitas Kinerja Karyawan (Y)

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Kinerja Karyawan
Y1	Pearson Correlation	1	.608**	.594**	.373**	.235	.264	.369**	.607**	.702**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005	.087	.054	.006	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y2	Pearson Correlation	.608**	1	.533**	.425**	.292	.400**	.473**	.689**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.032	.003	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y3	Pearson Correlation	.594**	.533**	1	.545**	.255	.349**	.467**	.664**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.063	.010	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y4	Pearson Correlation	.373**	.425**	.545**	1	.495**	.302	.655**	.453**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000		.000	.026	.000	.001	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y5	Pearson Correlation	.235	.292	.255	.495**	1	.682**	.351**	.166	.608**
	Sig. (2-tailed)	.087	.032	.063	.000		.000	.009	.231	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y6	Pearson Correlation	.264	.400**	.349**	.302	.682**	1	.254	.249	.605**
	Sig. (2-tailed)	.054	.003	.010	.026	.000		.064	.070	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y7	Pearson Correlation	.369**	.473**	.467**	.655**	.351**	.254	1	.567**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.009	.064		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y8	Pearson Correlation	.607**	.689**	.664**	.453**	.166	.249	.567**	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.231	.070	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.702**	.763**	.772**	.755**	.608**	.605**	.739**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54

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

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

### Reliabilitas Pelatihan Karyawan (X1)

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.668	10

### Reliabilitas Pengembangan Karyawan (X2)

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.691	6

### Reliabilitas Keterikatan Karyawan (Z)

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.895	3

### Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.862	8

## Lampiran 4: Hasil Uji Regresi

### Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi I

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.41367909
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.062
	Negative	-.100
Test Statistic		.100
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi II

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.12387215
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.076
Test Statistic		.111
Asymp. Sig. (2-tailed)		.093 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Hasil Uji Linearitas X1 ke Z

#### ANOVA Table

			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Keterikatan	Between Groups	(Combined)	47.219	11	4.293	2.049	.047
Karyawan *		Linearity	20.856	1	20.856	9.956	.003
Pelatihan		Deviation from	26.362	10	2.636	1.258	.284
Karyawan		Linearity					
Within Groups			87.985	42	2.095		
Total			135.204	53			

### Hasil Uji Linearitas X2 ke Z

#### ANOVA Table

			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Keterikatan	Between Groups	(Combined)	14.445	11	1.313	.457	.919
Karyawan *		Linearity	2.736	1	2.736	.952	.035
Pengembangan		Deviation	11.709	10	1.171	.407	.936
Karyawan		from Linearity					
Within Groups			120.759	42	2.875		
Total			135.204	53			

### Hasil Uji Linearitas X1 ke Y

#### ANOVA Table

			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Kinerja	Between Groups	(Combined)	203.608	11	18.510	2.424	.019
Karyawan *		Linearity	115.559	1	115.559	15.131	.000
Pelatihan		Deviation	88.049	10	8.805	1.153	.348
Karyawan		from Linearity					
Within Groups			320.762	42	7.637		
Total			524.370	53			

### Hasil Uji Linearitas X2 ke Y

#### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja	Between Groups	(Combined)	122.202	11	11.109	1.160	.343
Karyawan *		Linearity	13.047	1	13.047	1.363	.030
Pengembangan		Deviation from Linearity	109.155	10	10.915	1.140	.357
Karyawan	Within Groups		402.169	42	9.575		
	Total		524.370	53			

### Hasil Uji Linearitas Z ke Y

#### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja	Between Groups	(Combined)	264.824	5	52.965	9.795	.000
Karyawan *		Linearity	250.508	1	250.508	46.328	.000
Keterikatan		Deviation from Linearity	14.316	4	3.579	.662	.622
Karyawan	Within Groups		259.546	48	5.407		
	Total		524.370	53			

### Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.619	1.854		-.334	.740
Pelatihan	.023	.045	.088	.509	.613
Karyawan					
Pengembangan	.021	.074	.048	.278	.782
Karyawan					

a. Dependent Variable: RES2

### Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.109	2.423		1.283	.205
Pelatihan Karyawan	-.143	.090	-.440	-1.586	.119
Pengembangan Karyawan	.142	.097	.269	1.467	.149
Keterikatan Karyawan	.058	.123	.109	.472	.639

a. Dependent Variable: RES3

### Hasil Uji Regresi Persamaan I (X1& X2 ke Z)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465 <sup>a</sup>	.217	.186	1.44113

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karyawan, Pelatihan Karyawan

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.956	4.148		-.713	.479		
Pelatihan Karyawan	.270	.075	.458	3.575	.001	.936	1.068
Pengembangan Karyawan	.161	.065	.258	2.014	.049	.936	1.068

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

### Hasil Uji Regresi Persamaan II (X1, X2 & Z ke Y)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 <sup>a</sup>	.544	.517	2.18666

a. Predictors: (Constant), Keterikatan Karyawan, Pengembangan Karyawan, Pelatihan Karyawan

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.837	6.325		.449	.656		
Pelatihan Karyawan	.336	.128	.290	2.623	.012	.748	1.336
Pengembangan Karyawan	.187	.126	.152	1.481	.145	.867	1.153
Keterikatan Karyawan	1.095	.212	.556	5.152	.000	.783	1.276

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan