

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA  
(STUDI PADA PERUM JASA TIRTA I MALANG BAGIAN  
LABORATORIUM KUALITAS AIR)**

**Nabella Tamara Maulani**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya  
nabellatamara@yahoo.com*

**Dosen Pembimbing:**

Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME.

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang bagian Laboratorium Kualitas Air. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. Sampel yang digunakan adalah 50 responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *likert*, sedangkan analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang bagian Laboratorium Kualitas Air.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, (2) motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (3) pelatihan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (4) pelatihan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.

**Kata kunci: Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan**

## 1. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia mempunyai peranan utama dalam setiap kegiatan perusahaan, baik perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan maupun yang bergerak di bidang jasa akan menghadapi segala tantangan berat mulai dari aspek teknologi, modal dan khususnya sumberdaya manusia. Ketiga aspek tersebut mempunyai arti penting, teknologi merupakan jaminan mutu produk sedangkan modal adalah jaminan untuk mengembangkan suatu usaha. Namun dari ketiga aspek tersebut hal yang terpenting adalah faktor kualitas sumberdaya manusia yang sangat berkaitan dengan kemajuan suatu perusahaan. Manusia merupakan faktor utama yang dapat menentukan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan maka organisasi yang ingin berhasil dalam mencapai tujuannya membutuhkan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan, cakap, terampil, serta mempunyai kemauan dan kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga mendorong pencapaian tujuan perusahaan (Swasto, 2003).

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh sumberdaya manusia yang berkualitas adalah dengan memberikan karyawan program pelatihan (*training*). Hal ini sejalan dengan pendapat Simamora (2003, p. 273) yang menyatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan sering digunakan sebagai solusi atas permasalahan kinerja organisasi dan juga merupakan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi pada suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki demi tercapainya tujuan organisasi, sehingga dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka diharapkan adanya peningkatan kinerja karyawan (Simamora, 2001).

Hasibuan (2002, p. 141) berpendapat bahwa motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, pemberian motivasi kerja pada karyawan perlu ditingkatkan agar mau bekerja keras dengan memberikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kebutuhan para karyawan tentunya bermacam-macam, Herzberg dalam Martoyo (2000, p. 167) mengemukakan tentang dua faktor motivasi, dua faktor tersebut dinamakan faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator adalah hal-hal yang sifatnya intrinsik yaitu bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yaitu

bersumber dari luar diri seseorang yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Herzberg menyatakan bahwa, faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jika pemimpin menghilangkan faktor-faktor yang bisa menimbulkan ketidakpuasan kerja, maka akan dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu memotivasi. Kondisi-kondisi yang melingkupi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja fisik dan keamanan kerja telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor *hygiene*. Jika ingin memotivasi pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi. Inilah karakteristik yang dianggap menguntungkan secara intrinsik (Robbins, 2006, p. 218-219). Oleh karena itu, dibutuhkan ketelitian seorang pemimpin dalam mengidentifikasi faktor-faktor mana saja yang mendorong motivasi kerja karyawan sehingga nantinya akan dapat mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras demi terwujudnya tujuan organisasi.

Kinerja karyawan atau produktivitas dapat diartikan sebagai ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerja yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya

sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut (Mathis dan Jackson, 2006). Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan kuantitas dan kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dikerjakan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Newstrom dan Davis dalam Riniwati (2011, p. 50) mengemukakan bahwa ada keterkaitan antara kinerja dengan kemampuan dan motivasi. Peranan motivasi dan kemampuan pada kinerja yaitu kemampuan yang tinggi dan didukung oleh motivasi yang tinggi akan memberikan hasil berupa produktivitas yang lebih baik. Dengan demikian terdapat hubungan antara pelatihan dan kinerja yang dikaitkan dengan motivasi kerja, dimana kemampuan karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan, sehingga dengan diberikannya pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga ditunjang dengan adanya motivasi kerja sebagai mediasi.

Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber Daya Air yang mampu mengelola sumber daya air secara profesional dan berkelanjutan. Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang didirikan dengan maksud untuk menyelenggarakan pemanfaatan umum atas air dan sumber-sumber air yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diberikan pemerintah dalam pengelolaan daerah aliran sungai. Selain itu Perusahaan Umum Jasa

Tirta I Malang juga menyediakan layanan umum (*public service*) uji sampel seperti uji air bersih, uji limbah dan uji bahan kimia lainnya karena di dalam Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang terdapat Laboratorium Kualitas Air yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum maupun perusahaan-perusahaan lain untuk menguji kualitas air. Oleh karena itu Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang berusaha sebaik mungkin bekerja secara profesional guna untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan serta memberikan manfaat untuk masyarakat umum. Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang harus memiliki sumberdaya manusia yang terampil, berkompeten, dan memiliki tingkat ketelitian yang tinggi dalam melakukan uji sampel seperti uji air bersih, uji limbah dan uji bahan kimia lainnya guna untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibawah pemerintah dalam pengelolaan daerah aliran sungai, Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang berkewajiban memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat umum. Adapun tugas pokok Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang yaitu mengoperasikan dan memelihara prasarana pengairan, penguasaan air dan sumber-sumber air, pengelolaan DPS dan rehabilitas prasarana pengairan. Dengan wilayah kerja di wilayah Sungai Kali Brantas berserta 39 anak sungainya dan wilayah Sungai Bengawan Solo beserta 25 anak sungainya.

Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang bagian Laboratorium Kualitas Air dengan alasan banyaknya pelanggan yang kurang puas dengan pelayanan yang ada di Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang khususnya bagian Laboratorium Kualitas Air karena tidak tepat waktu dalam menyelesaikan hasil analisa air. Berdasarkan pada pengamatan awal yang dilakukan, beberapa karyawan merasakan kurangnya pemberian pelatihan dan beberapa karyawan lainnya memiliki kinerja yang baik tetapi tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja. Oleh karena itu, diperlukan pemberian pelatihan kepada karyawan yang dilakukan secara berkelanjutan, sehingga seiring dengan diberikannya program pelatihan maka motivasi kerja karyawan akan meningkat karena karyawan akan merasa keberadaannya sangat diperhatikan oleh pihak perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan juga akan meningkat dan karyawan dapat bekerja lebih baik dalam menyelesaikan hasil analisa air dengan tepat waktu.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah pelatihan memiliki pengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air?
2. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air?

3. Apakah pelatihan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air?
4. Apakah pelatihan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air?

### **Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

Pelatihan didefinisikan sebagai proses mengajarkan

keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan lama keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2003, p. 216). Program pelatihan berupaya untuk mempermudah karyawan dalam proses pembelajaran mengenai kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas atau kegiatan untuk meningkatkan keahlian, keterampilan, pengetahuan dan perubahan sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.

Adanya penyelenggaraan program pelatihan diharapkan dapat mengembangkan kompetensi kerja karyawan guna untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Menurut Rivai (2003, p. 215) tujuan pelatihan adalah:

1. Untuk meningkatkan kuantitas *output*.
2. Untuk meningkatkan kualitas *output*.
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
6. Untuk mencegah timbulnya antipasti karyawan.

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau

kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan. (Samsudin, 2005)

Dalam buku Rivai (2009, p. 840) terdapat beberapa teori motivasi yang dikenal, yaitu:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*), teori motivasi dari Maslow ini menyebutkan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu:
  - a. *Phycological needs*, yaitu kebutuhan fisik seperti makan, minum, perlindungan fisik, seksual.
  - b. *Security needs*, yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
  - c. *Social needs* atau kebutuhan sosial untuk memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
  - d. *Esteem needs*, yaitu kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
  - e. *Self actualization needs*, yaitu suatu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.Dari penjelasan di atas

menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh Teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya. (Rivai, 2009)

2. Teori Frederick Herzberg yang dijelaskan oleh Manullang, (2001, p. 57) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:
  - a. *Maintenance / Hygienes Factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.
  - b. *Motivation Factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.
3. Teori Douglas Mc Gregor, menurut Manullang (2001, p. 59) mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dia sebutkan sebagai teori X dan teori Y.
  - a. Asumsi Teori X
    - Pada umumnya manusia

tidak senang bekerja, tidak berambisi, dan tidak ingin tanggung jawab.

- Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.

b. Asumsi Teori Y

- Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
- Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.

4. Teori David Mc Clelland di dalam buku karya Manullang (2001, p. 60) menyebutkan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan atas keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, ciri-cirinya:

- a. Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup menantang untuk dikerjakan dengan baik
- b. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri
- c. Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri
- d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan

bagaimana keadaan pekerjaannya

Kesimpulan dari teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil kerja seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang sering disebut faktor pemuas (*satisfied factor*). Faktor pemuas tersebut timbul di dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja atau produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Riniwati (2011, p. 50) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memaikan bagainnya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh pakar sumberdaya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan terhadap bidang yang ditekuni baik secara kualitas maupun kuantitas dan didasarkan oleh kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dari karyawan tersebut.

## Hipotesis Penelitian

- H1: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.
- H2: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.
- H3: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.
- H4: Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air.

## 3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka penelitian ini termasuk jenis penelitian *explanatory research*.

### Objek Penelitian, Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air yang terletak di Jalan Surabaya No.2A Malang, Jawa Timur. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan

Umum (Perum) Jasa Tirta I Malang bagian Laboratorium Kualitas Air sebanyak 50 karyawan. Karena jumlah karyawan bagian Laboratorium Kualitas Air memiliki jumlah yang kecil, maka keseluruhan karyawan dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini, sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus.

### Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data penelitian yang secara langsung diperoleh dari responden. Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan teknik pengolahan data program aplikasi SPSS versi 21. Untuk menguji instrument penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

## 4. HASIL PENELITIAN

### Gambaran Umum Responden

Hasil penyebaran 50 kuesioner diperoleh gambaran umum responden sebagai berikut:



**Tabel 4.1**  
**Komposisi Mayoritas Responden**

Komposisi Responden Mayoritas	Mayoritas Responden	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Perempuan	32	64%
Usia	21 Tahun -30 Tahun	28	56%
Tingkat Pendidikan	SMA	37	74%
Masa Kerja	11 Tahun - 15 Tahun	23	46%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Mayoritas responden pada penelitian ini adalah jenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 64%, mayoritas usia 21 Tahun - 30 Tahun dengan persentase sebesar 56%, tingkat pendidikan SMA dengan persentase sebesar 74%, masa kerja dengan persentase sebesar 46%.

**Hasil Uji Instrumen Penelitian**

Hasil uji validitas untuk semua item pernyataan pada variabel pelatihan (X), motivasi (Z), dan kinerja (Y) memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , adapun nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 50$  dengan signifikansi 5% adalah 0,2787, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa instrument pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat dipercaya.

**Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**  
**Tabel 4.2**

**Hasil Analisis Pengaruh Variabel Pelatihan (X) terhadap Variabel Motivasi Kerja (Z)**

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X)	0,787	8,824	0,000	Signifikan
Variabel terikat = Motivasi Kerja (Z)				
R	= 0,787	$E_1 = \sqrt{1 - 0,619}$		
		= 0,617		
R Square (R <sup>2</sup> )	= 0,619			
Adjusted R Square	= 0,611			

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.2, pengujian pengaruh variabel pelatihan (X) terhadap motivasi kerja (Z) dapat diketahui bahwa variabel pelatihan (X) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Z) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat pada Tabel 4.2, dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jalur sebesar 0,787 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dan sedangkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $8,824 > 2,01$ ) maka variabel pelatihan (X) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel intervening yaitu motivasi kerja (Z).

**Tabel 4.3**  
**Hasil Analisis Pengaruh Variabel**  
**Pelatihan (X) dan Variabel**  
**Motivasi Kerja (Z) Terhadap**  
**Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X)	0,403	4,099	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja (Z)	0,532	5,411	0,000	Signifikan
Variabel terikat = Kinerja Karyawan (Y)				
R	= 0,818	$E_2 = \sqrt{1 - 0,669}$		= 0,575
R Square (R <sup>2</sup> )	= 0,669			
Adjusted R Square	= 0,655			

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.3, pengujian pengaruh motivasi kerja (Z) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat pada Tabel 4.3, dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jalur sebesar 0,532 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) sedangkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,163 > 2,01$ ) maka variabel motivasi (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan Tabel 4.3, pengujian variabel pelatihan (X) mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat Tabel 4.12, dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jalur sebesar 0,403 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) sedangkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,099 > 2,01$ ) maka variabel pelatihan (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dilakukan dengan cara perkalian koefisien jalur yang dihasilkan dari hitungan analisis hitungan pertama dan kedua. Adapun rumus pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh motivasi kerja (Z) adalah sebagai berikut:

$$PTL = \beta_1 \times \beta_2$$

Keterangan:

- PTL = Pengaruh Tidak Langsung  
 $\beta_1$  = Koefisien Pelatihan (X) terhadap Motivasi (Z)  
 $\beta_2$  = Koefisien Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y)

Dari rumus di atas, maka perhitungan pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh motivasi kerja (Z) adalah sebagai berikut:

$$PTL = 0,787 \times 0,532$$

$$= 0,419$$

Jumlah total pengaruh langsung dan jumlah pengaruh tidak langsung yang didapat dari model lintasan jalur yaitu:

$$\begin{aligned}
&\text{Total Pengaruh X - Y:} \\
&= 0,403 + (0,787 \times 0,532) \\
&= 0,403 + 0,419 \\
&= 0,822
\end{aligned}$$

**Tabel 4.4**  
**Pengaruh Analisis Jalur**

Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
X → Y	0,403	-	Signifikan
Z → Y	0,532	-	Signifikan
X → Z	0,787	-	Signifikan
X → Z → Y	-	0,419	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yang dihasilkan dari pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,419 yang berarti variabel motivasi memperkuat pengaruh antara variabel pelatihan terhadap variabel kinerja. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang terbukti secara statistik.

#### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil temuan pertama, yaitu pelatihan (X) secara langsung memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z) karyawan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diadakan oleh

Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2002) bahwa manfaat pelatihan diantaranya selain dapat meningkatkan produktivitas kerja juga menciptakan terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan, hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sehingga semakin sering pelatihan diadakan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang. Namun sebaliknya, semakin jarang pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan maka semakin rendah pula tingkat motivasi kerja karyawan.

Hasil temuan kedua, yaitu motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor *hygiene*. Hal tersebut mencerminkan bahwa kemampuan seorang manajer dalam hal memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan karyawannya akan menentukan keefektifan kinerja seorang karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Shanco (2015) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dengan diberikannya motivasi pada setiap karyawan, diharapkan setiap individu akan dengan lebih baik dan lebih antusias untuk menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan demi mencapai kinerja

yang maksimal sehingga tujuan Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil temuan ketiga, yaitu pelatihan (X) memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator pelatihan yaitu kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatih dan materi pelatihan yang diberikan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hardjana (2001, p. 12) bahwa training atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka. Hal ini berarti bahwa setiap pelatihan yang direncanakan perusahaan memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil temuan keempat, yaitu pelatihan (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh motivasi kerja (Z). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa suatu proses pelatihan belum tentu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tanpa adanya pemberian motivasi kerja, karyawan akan memandang proses pelatihan sebagai suatu hal yang biasa dan tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja para karyawan. Dengan terpenuhinya faktor motivator dan faktor *hygiene*, maka karyawan dapat termotivasi dengan sendirinya dalam melakukan pekerjaan yang nantinya akan berdampak terhadap kinerja para

karyawan Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang bagian Laboratorium Kualitas Air.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja, artinya seberapa jauh tingkat pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang. Semakin sering pelatihan yang diberikan maka motivasi kerja para karyawan juga semakin meningkat. Namun sebaliknya, semakin jarang pelatihan yang diberikan kepada para karyawan maka semakin rendah pula tingkat motivasi kerja karyawan tersebut.
2. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya tingkat motivasi kerja yang dirasakan karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang. Semakin besar harapan, keinginan, atau kebutuhan dari para karyawan terpenuhi maka motivasi kerja mereka dapat meningkat, sehingga dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan maka kinerja mereka juga akan meningkat.
3. Pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja

- karyawan, artinya adanya peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator pelatihan yaitu kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatih dan materi pelatihan yang diberikan oleh Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang.
4. Pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja, artinya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan yang secara tepat dapat menimbulkan motivasi kerja yang nantinya dapat berdampak terhadap kinerja karyawan Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang.

#### **Saran**

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang perlu memberikan pelatihan secara tepat kepada karyawan bagian Laboratorium Kualitas Air agar dapat menimbulkan motivasi kerja yang nantinya dapat berdampak terhadap kinerja karyawan bagian Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang.
2. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian Laboratorium Kualitas Air Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang untuk lebih baik lagi, hendaknya pihak perusahaan perlu memperhatikan penyediaan fasilitas kesehatan bagi karyawan, melakukan kegiatan yang dapat

meningkatkan hubungan baik antar karyawan, dan pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengemukakan ide-idenya.

3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya peneliti mengembangkan penelitiannya dengan menambahkan variabel terikat dan variabel *intervening* yang berbeda. Dengan demikian penelitian selanjutnya diharapkan akan mendapatkan kesimpulan yang berbeda sehingga dapat melengkapi hasil penelitian ini. Selain itu, peneliti juga dapat mencari objek penelitian yang lebih besar.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Terjemahan oleh Eli Tanya. PT INDEKS, Jakarta.
- Hardjana, A. M. 2001. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar-dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Manulang, M. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF, Yogyakarta.

- Mathis, Robert L dan John H, Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Penerjemah Diana Angelica. Edisi 10. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press, Malang.
- Rivai, H. Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala, S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik Edisi Kedua*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Benyamin Molan. PT Macanan Jaya Cemerlang, Klaten.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Shanco, Juan Malchus. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Kendatel Malang*. Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusi Edisi III*. STIE YKPN, Jakarta Selatan.
- Swasto, B. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.