

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

Dinda Lusiferina Amalia Utami
dindalusiferina@student.ub.ac.id

Moh. Erfan Arif
erfan_arif@ub.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract : *The purpose of this study is to identify the effect of training and development on employee performance with the mediation of employee engagement. The data was collected by distributing questionnaires to 54 respondents, employees of Bank XYZ branch of Ngawi, and was analyzed quantitatively using path analysis in SPSS. This study finds that training and development have direct and significant effects on employee engagement, training and employee engagement directly have significant effects on employee performance, and development does not have any direct and significant effect on employee performance. Furthermore, all mediation conditions are verified. Employee engagement significantly mediates the effect of training and development on employee performance. In other words, development is not directly influential for employee performance, but training and development indirectly have significant effects on employee performance through employee engagement. The findings imply that managers should keep their employees engaged to maintain their performance.*

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

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang disebar 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.

PENDAHULUAN

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). Armstrong (2003) berpendapat bahwa manajemen sumberdaya manusia diatur sebagai kunci untuk menciptakan, memantau, memotivasi dan memberikan dedikasi kepada karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan karyawan diupayakan perusahaan untuk berpartisipasi melalui inovasi teknologi dalam pasar global dan elektronik dengan menawarkan produk serta layanan yang berkualitas (Noe, 2017). 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.

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja, laba, produktivitas dan inovasi perusahaan (Noe, 2017). Menurut Wahjono (2015), perusahaan dapat 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 agar karyawan lebih terlibat secara positif dalam pekerjaannya (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.

Berbagai tindakan perbaikan yang dilakukan oleh manajemen dalam organisasi tidak dapat dijalankan dengan kondusif tanpa adanya keterikatan penuh dari karyawan (Dessler, 2017). Beberapa karyawan beranggapan bahwa rendahnya keterikatan karyawan dapat menurunkan komitmen dan kinerja organisasi (Muthuveloo & Rose, 2005).

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.

Karyawan yang terlibat dan berkomitmen pada perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif, termasuk meningkatnya produktivitas kinerja, layanan pelanggan yang lebih baik, dan menurunnya tingkat pergantian karyawan (Noe, 2017). 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 dalam lingkungan kerja karyawan terutama melalui komunikasi yang efektif dan strategis, pelatihan serta pengembangan (Kahn, 2010). Hasil survei menyatakan bahwa keterikatan karyawan dapat terpenuhi apabila karyawan menerima pelatihan dan pengembangan, dukungan emosional, dan sumberdaya lain yang diperlukan untuk menangani tuntutan pekerjaan (Noe, 2017).

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank XYZ Ngawi. 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.

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, 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). 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.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya perusahaan untuk memberikan fasilitas pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan oleh karyawan (Noe, 2017). Sedangkan menurut Mathis *et al.* (2011), pelatihan adalah proses karyawan dalam memperoleh kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, memberi pengetahuan dan keterampilan khusus dalam pekerjaan. Pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya (Sinambela, 2016).

Tujuan pelatihan adalah karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang telah ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya pada aktivitas sehari-hari perusahaan (Noe, 2017). Menurut Mangkunegara (2013), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menentukan

pelatihan, antara lain : instruktur, peserta, materi, metode dan tujuan.

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. 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).

Menurut Hasibuan (2013), tujuan pengembangan adalah meningkatkan produktivitas kerja, mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Dessler (2017) berpendapat bahwa dalam program pengembangan terdapat beberapa

indikator digunakan untuk mengukur pengembangan karyawan, antara lain : efektivitas pada kebutuhan karyawan, efektifitas pada tujuan personal, dan efektifitas pada aspirasi karir.

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan kondisi karyawan yang sepenuhnya terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan dalam perusahaan (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). Keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi yang terdiri dari komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang dihubungkan dengan peran dan kinerja karyawan dalam perusahaan (Saks, 2006).

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

(*Vigor*), Dedikasi (*Dedication*) dan Penghayatan (*Absorption*).

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. 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).

Dessler (2007) berpendapat bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain : prestasi pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kepemimpinan yang diperlukan, kedisiplinan dan komunikasi.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan maka hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut :

H₁ : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi

H₂ : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi.

H₃ : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (Z) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi

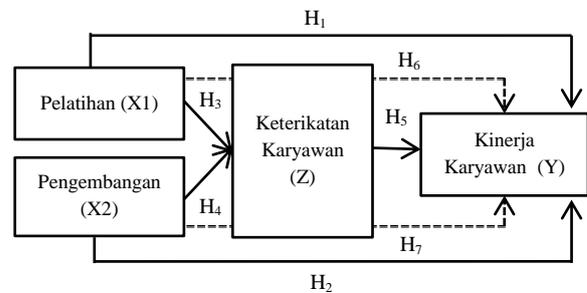
H₄ : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (Z) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi

H₅ : Keterikatan Karyawan (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Bank XYZ Ngawi

H₆ : Pelatihan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Keterikatan Karyawan (Z) sebagai mediasi pada Karyawan Bank XYZ Ngawi

H₇ : Pengembangan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Keterikatan Karyawan (Z) sebagai mediasi pada Karyawan Bank XYZ Ngawi

Sehingga model kerangka konsep penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1
Kerangka Konsep Penelitian

METODE 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 penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan.

Objek penelitian ini adalah Bank XYZ Cabang Ngawi yang terletak di Jalan PB Sudirman No. 66, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur. Jumlah karyawan sebanyak 54 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan pada seluruh karyawan Bank XYZ Cabang Ngawi. Setelah data terkumpulkan maka akan

dilakukan uji instrumen penelitian yang meliputi uji validitas dan reliabilitas.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS ver. 25. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari pelatihan (X1) dan pengembangan (X2), variabel mediasi yaitu keterikatan karyawan (Z) dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Untuk dapat menghitung koefisien jalur dilakukan dua jenis analisis regresi. Sebelum melakukan analisis data, dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan linearitas.

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2018). *Sobel test* dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel independen ke variabel dependen melalui variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Item	rHitung	rTabel	Keterangan
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
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
Z1	0,946	0,266	Valid
Z2	0,928		Valid
Z3	0,851		Valid
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

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1 diketahui bahwa semua nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dapat dikatakan seluruh instrumen penelitian adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 2
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

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2002). Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi uji reliabilitas.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 3
Hasil Uji Normalitas

Model	Sig.	Keterangan
Persamaan Regresi I (X1,X2 &Z)	0,200	Normal
Persamaan Regresi II (X1,X2 &Z)	0,093	Normal

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Nilai residual dapat berdistribusi normal jika mempunyai nilai *Asymp Sig.* > 0,05 (Ghozali, 2018). Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa 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.

Uji Linearitas

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 (Ghozali, 2018).

Tabel 4
Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Linearity	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
X1 - Z	0,003	0,284	Linear
X2 - Z	0,035	0,936	Linear
X1 - Y	0,000	0,348	Linear
X2 - Y	0,030	0,357	Linear
Z - Y	0,000	0,622	Linear

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa seluruh hubungan variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan linear.

Uji Multikolinearitas

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinearitas
Persamaan I

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Pelatihan (X1)	0,936	1,068	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pengembangan (X2)	0,936	1,068	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 6
Hasil Uji Multikolinearitas
Persamaan II

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Pelatihan (X1)	0,748	1,336	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pengembangan (X2)	0,867	1,153	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Keterikatan Karyawan (Z)	0,783	1,276	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6 dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai *Tolerance* $\geq 0,10$ dan mempunyai nilai *VIF* ≤ 10 . Maka dapat dikatakan bahwa model regresi pada penelitian ini telah memenuhi uji multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas

Tabel 7
Hasil Uji Heterokedastisitas
Persamaan I

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,613	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Pengembangan (X2)	0,782	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 8
Hasil Uji Heterokedastisitas
Persamaan II

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,119	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Pengembangan (X2)	0,149	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Keterikatan Karyawan (Z)	0,639	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Persamaan II

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil Uji *Glejser* pada Tabel 7 dan Tabel 8, 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.

Analisis Data

Berikut hasil analisis regresi yang dilakukan untuk menganalisis data.

Tabel 9
Hasil Regresi Persamaan Model I (X₁ & X₂ 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.

Tabel 10
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.

Tabel 8
Koefisien Determinasi Persamaan I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465 ^a	.217	.186	1.44113

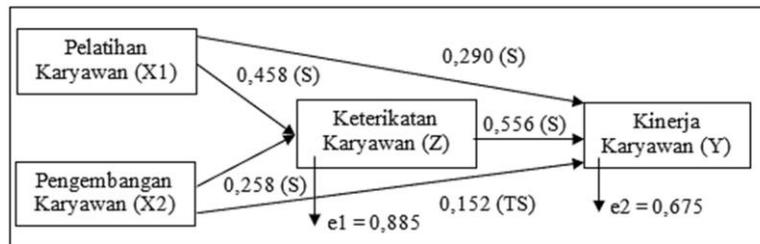
Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Tabel 9
Koefisien Determinasi Persamaan II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.544	.517	2.18666

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas maka diperoleh model analisis jalur yang ditunjukkan pada Gambar 2



Sumber: Peneliti, 2020

Gambar 2
Model Analisis Diagram Jalur

Keterangan : S (Signifikan), TS (Tidak Signifikan)

Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1, 2 dan 5

Berdasarkan pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa pengujian secara langsung variabel pelatihan (X1) 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 (X1) dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y), artinya H_1 diterima.

Pada Tabel 7 juga dapat diketahui bahwa pengujian secara langsung

variabel pengembangan (X2) 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 (X2) tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y), artinya H_2 ditolak.

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 H_5 diterima.

Berdasarkan Tabel 9, dapat diketahui bahwa persamaan regresi model II mempunyai *R Square* sebesar 0,544. Artinya 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 lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Berdasarkan Tabel 6, dapat 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 H_3 diterima.

Pada Tabel 6 dapat 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 H_4 diterima.

Nilai *R Square* pada Tabel 8 sebesar 0,217. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan (X2) secara simultan terhadap keterikatan karyawan (Z) sebesar 22%, sementara selisih persentase merupakan

kontribusi dari variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis 6 dan 7

Pengujian hipotesis 6 dan 7 dapat diketahui melalui *Sobel Test*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh mediasi yang diberikan suatu variabel signifikan atau tidak. Penghitungan *Sobel Test* didasarkan pada nilai *path* dari masing-masing hubungan variabel yang diperoleh dari analisis regresi, sebagai berikut :

P1: 0,336 (*Unstandardized beta X1-Y*)

Q2:0,187 (*Unstandardized beta X2-Y*)

p2: 0,270 (*Unstandardized X1-Z*)

q2: 0,161 (*Unstandardized X2-Z*)

p3/q3: 1,095 (*Unstandardized Z-Y*)

Sp2: 0,075 (*std. error X1-Z*)

Sq2: 0,065 (*std. error X2-Z*)

Sp3/Sq3: 0,212 (*std. error Z-Y*)

Sehingga dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut :

1. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z sebagai mediasi :

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

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

$$Sp2p3 = 0,08565$$

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, artinya H₆ diterima.

2. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z sebagai mediasi :

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

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

$$Sq2q3 = 0,07253$$

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, artinya H₇ diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya pelatihan yang dilakukan oleh Bank XYZ Ngawi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik program pelatihan yang diterapkan oleh Bank XYZ Ngawi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan (X2) tidak dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya pengembangan tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi.

Akan tetapi hasil penelitian yang berbeda (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.

Penyebab tidak berpengaruhnya variabel pengembangan terhadap kinerja karyawan diantaranya, berdasarkan hasil rata-rata total jawaban kuesioner, variabel pengembangan memperoleh rata-rata terendah dibandingkan dengan rata-rata variabel lain yaitu sebesar 3,97 namun masih dalam kategori nilai yang baik.

Penerapan program pengembangan yang difokuskan pada pekerja tetap sedangkan banyak pekerja *outsourcing* pada Bank XYZ Ngawi. Hal ini dikarenakan tanggung jawab pengembangan terhadap tenaga *outsourcing* berada pada pihak ketiga atau perusahaan yang melakukan kerjasama dengan perusahaan penyedia tenaga *outsourcing*.

Penyebab lain adalah sampel pada penelitian ini belum dapat membuktikan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Hanggraeni (2019) meneliti mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja

karyawan dengan menggunakan sampel 122 responden pada karyawan Bank Mandiri Bontang menunjukkan bahwa pengembangan dapat secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan (Z). Artinya pelatihan yang dilakukan oleh Bank XYZ Ngawi dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Sehingga semakin baik program pelatihan yang dilakukan oleh Bank XYZ Cabang Ngawi akan secara positif dapat berpengaruh dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan.

Pengaruh Pengembangan Terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan (X2) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan (Z). Artinya pengembangan yang dilakukan oleh Bank XYZ Ngawi dapat berpengaruh terhadap keterikatan

karyawan. Sehingga semakin baik pengembangan Bank XYZ Cabang Ngawi maka secara signifikan dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan (Z) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya keterikatan karyawan yang dilakukan oleh Bank XYZ Ngawi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik keterikatan karyawan Bank XYZ Ngawi maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

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

Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

Hasil penelitian 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 akan diikuti dengan peningkatan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan perusahaan.

Mubarok (2020) dalam penelitiannya mengenai pengaruh mediasi keterikatan karyawan dalam hubungan antara pengembangan dengan kinerja karyawan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terbukti dapat memediasi hubungan pengaruh antara pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan kinerja karyawan dalam perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan pelatihan maka keterikatan karyawan dapat meningkat dan lebih lanjut hal tersebut dapat meningkatkan

kinerja karyawan Bank XYZ Ngawi. Sehingga pelatihan dapat secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan Bank XYZ Ngawi. Adanya keterikatan karyawan dapat menjadi mediasi hubungan antara pengembangan dengan kinerja karyawan. Dengan adanya program pengembangan yang baik dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice (9th ed.)*. London : Kogan Page.
- 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.
- 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 .
- Prawirosono, 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.
- Saengchai, S., Siriattakul, P., & Jernsittiparsert, 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 Psycosocial Rehabilitation*, 853-865.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Phychology*, 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.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- 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.
- 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.