

**PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Pegawai Tidak Tetap di Lingkungan BAKPIK dan BUK
Universitas Negeri Malang)**

Wiwid Nurachmawati¹, Endang Suswati², Dwi Orbaningsih³
Program Studi Magister Manajemen Universitas Gajayana Malang^{1,2,3}
email: wiedzrachma79@gmail.com

Abstrak

Providing motivation and training for employees is one of the important factors to support increased productivity and employee performance. With high motivation and the provision of training materials can improve the knowledge, skills and abilities of employees so that employees feel satisfied, comfortable and more enthusiastic at work so that employee performance becomes optimal. This study aims to analyze the direct effect of motivation and training on employee satisfaction and performance and the indirect effect of motivation and training on employee performance through satisfaction as a mediating variable. Respondents in this study were 68 non-permanent employees in the Bureau of Academic, Student Affairs, Planning, Information, and Cooperation and the General Bureau of Finance State University of Malang. The analysis tool uses PLS (Partial Least Square) analysis with two measurement sub models, namely the measurement model (outer model) and structural model (inner model) and indirect effect testing using the Sobel test. The results of this study indicate that motivation and training have a direct and significant influence on employee satisfaction and performance, job satisfaction has a direct and significant influence on employee performance, and motivation and training have a significant indirect effect on employee performance through satisfaction as a variable. mediation.

Keywords: motivation, job training, performance, job satisfaction

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang profesional maka diperlukan pegawai-pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja bagi seorang pegawai terutama tentang cara pegawai menyelesaikan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai akan sesuai dengan target kinerja yang telah disusun (Rinogin, 2018).

Beban kerja dan jenis pekerjaan yang senantiasa berkembang memerlukan landasan keilmuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dapat diperoleh melalui peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi ini harus dilakukan secara sistematis, berencana, berkelanjutan, dan menunjang pengembangan karir dari tenaga kependidikan. Universitas Negeri Malang memfasilitasi kegiatan peningkatan tersebut misalnya dengan menyediakan beasiswa dan pembiayaan untuk mengikuti pelatihan, melanjutkan studi, dan lain-lain yang diperlukan. Penugasan studi lanjut, mengikuti pelatihan, lokakarya, seminar dan kegiatan lain yang relevan dengan tugas kedinasan sebagai bentuk motivasi pada tenaga kependidikan perlu digalakkan dan ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Desmahadiyanti et al (2015) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kinerja organisasi. Motivasi

berupa kesempatan mengikuti pelatihan, studi lanjut, penghargaan terhadap pekerjaan, jenjang karir yang jelas dan kebanggaan terhadap pekerjaan menjadi faktor penunjang peningkatan kinerja pegawai yang akan meningkatkan kinerja lembaga atau organisasi.

Pemberian motivasi juga penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan ketika pegawai telah memiliki motivasi dan semangat yang tinggi dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan serta keterampilannya melalui pelatihan-pelatihan kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat pula yang diikuti oleh peningkatan kinerja organisasi atau lembaga. Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian dari Darma (2016) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai hubungan erat dengan keberhasilan seseorang ataupun organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai banyak memberikan masukan positif yang berhubungan dengan kemauan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga eksistensi dan rasa percaya diri akan tumbuh dan terus berkembang sebagai bentuk kepuasan pegawai atas peningkatan pengetahuan, wawasan dan keterampilan yang didapatkan dari pelatihan, yang pada akhirnya mampu mendorong kinerja pegawai dan menunjukkan peningkatan produktivitas kinerja organisasi itu sendiri (Siagian, 1993).

Upaya peningkatan kinerja dan kualitas pegawai agar menghasilkan kinerja yang baik dapat dilakukan dengan cara pemberian motivasi dan pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Robbins (2010) dalam Widijanto (2017) yaitu kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kemampuan atau ketrampilan yang didapatkan dari pelatihan. Seorang pegawai harus memiliki keinginan, semangat dan dorongan untuk menciptakan prestasi sehingga termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, maka kinerja seseorang tersebut akan meningkat juga.

Pegawai yang mendapatkan bekal pengetahuan dan keterampilan dari program pelatihan-program pelatihan yang telah diikuti akan mempermudah dalam penyelesaian pekerjaannya, sehingga akan memberikan motivasi dan semangat karena merasa nyaman dalam bekerja. Berbeda dengan pegawai yang tidak memiliki keterampilan dalam menunjang pekerjaannya sehingga merasa terbebani dan berat dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dikarenakan kurangnya kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Salah satu upaya untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan mengikuti program pelatihan sebagai upaya pengembangan Sumber Daya Manusia yang dapat membangkitkan motivasi dan semangat pegawai untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan, menambah kemampuan pegawai, membantu mengurangi kesalahan dalam bekerja, meningkatkan efisiensi pemanfaatan waktu dalam bekerja, dan meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor lain yang mungkin bisa memperkuat atau memperlemah pengaruh (mediasi) motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai yaitu kepuasan. Kepuasan adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins, 2008). Kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas pegawai dan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di suatu perusahaan/lembaga. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yaitu pegawai yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari pegawai lainnya (Achmad, 2010).

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Secara kuantitas, Universitas Negeri Malang telah memiliki tenaga kependidikan yang memadai, namun secara kualitas terdapat pegawai yang masih belum mempunyai kinerja yang optimal. Permasalahan ini dapat dilihat dari adanya pegawai yang masih kurang memahami tentang bidang pekerjaan yang dijalankan, penyelesaian beberapa pekerjaan masih kurang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, kepuasan kerja yang berakibat pada kurangnya motivasi

pegawai dalam bekerja sebagai dampak dari ketidakseimbangan reward dengan beban kerja pegawai, kurangnya koordinasi, komunikasi serta kerja sama yang solid antar pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga seringkali terjadi perbedaan persepsi, dan kesalahan informasi sehingga mengakibatkan turunnya nilai kinerja individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan tujuan penelitian sebagai berikut: (1) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan pegawai, (2) Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan pegawai, (3) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, (4) Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, (5) Menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai, (6) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan pegawai, dan (7) Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini yaitu Tenaga Kependidikan yang berstatus Pegawai Tidak Tetap (PTT) aktif yang bekerja dalam wilayah Biro AKPIK (BAKPIK) dan Biro Umum dan Keuangan (BUK) yang dalam tugas pokok dan fungsinya melaksanakan kegiatan administrasi perkantoran berjumlah 68 orang dengan menggunakan *Proportional Random Sampling* mengambil subyek dari masing-masing Unit atau Bagian Kerja yang ada di lingkungan BAKPIK dan BUK.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner melalui google form dengan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi dan pelatihan. Motivasi merupakan dorongan untuk berprestasi yang mendorong seseorang mencapai keberhasilan dengan kekuatan dan kebutuhan untuk menghasilkan prestasi. Indikator motivasi yang digunakan yaitu motivasi berdasarkan teori McClelland (1960) antara lain: Kebutuhan pencapaian untuk berprestasi, Kebutuhan Afiliasi (Hubungan interpersonal dan sosial) dan Kebutuhan Kekuasaan. Sedangkan pelatihan merupakan aktivitas proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan pegawai sesuai bidang pekerjaan yang ditangani. Indikator pelatihan yang digunakan yaitu pelatihan berdasarkan teori Mondy (2008) antara lain: Partisipasi pelatihan, hasil pembelajaran, perubahan kebiasaan dan perkembangan pengetahuan dan keterampilan.

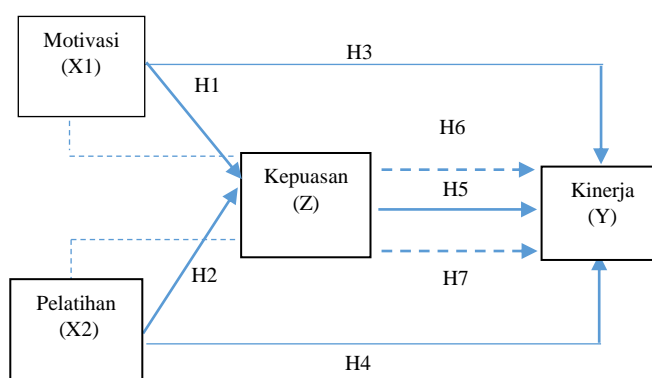
Variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta output yang dihasilkan. Indikator kinerja yang digunakan berdasarkan teori dari Robbins (2016) antara lain: Kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, efektivitas hasil pekerjaan dan prestasi kerja. Sedangkan variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan. Kepuasan merupakan respon, perasaan dan sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai. Indikator kepuasan yang digunakan berdasarkan teori Robbins (2015) antara lain: gaji/tunjangan, promosi/kesempatan, diklat/pelatihan, fasilitas kantor, lingkungan kerja, komunikasi dengan rekan kerja dan bidang pekerjaan yang dilaksanakan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS dengan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Tahap-tahap analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Statistik Deskriptif
Statistik Deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.
2. Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*
Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).
 - a. *Convergen Validity*
Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara *item score*/indikator dengan *score* konstruknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).
 - b. *Discriminant Validity*
Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2015). Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.
 - c. *Composite Reliability*
Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *Cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Lathan, 2015).
3. Uji Model Struktural atau *Inner Model*
Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory* yang meliputi:
 - a. *R-Square*
Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).
 - b. *Predictive Relevance (Q²)*
Pada dasarnya *Predictive Relevance (Q²)* sama fungsinya dengan koefisien determinasi (R^2), tetapi dalam *Predictive Relevance (Q²)* memiliki syarat jika *Predictive Relevance (Q²)* > 0 maka kemampuan model dalam memprediksi maupun memberikan informasi yang terkandung pada data adalah relevan, tetapi jika *Predictive Relevance (Q²)* < 0 maka kemampuan model dalam memprediksi maupun memberikan informasi yang terkandung pada data adalah kurang relevan (Ghozali, 2011).
 - c. *Estimate For Path Coefficients*
Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015).
4. Uji Pengaruh Tidak Langsung
Pengujian ini menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan SmartPLS 3.0 dengan Uji Sobel (z). Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu

Kepuasan Pegawai. *Variabel intervening* dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (*independen*) terhadap variabel endogen (*dependen*). Apabila pengujian nilai z statistik lebih besar dari 1,96 (standart nilai z mutlak) dan P *value* lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%) maka terjadi pengaruh mediasi.

Dalam penelitian ini penulis memilih faktor motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja pegawai sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*) adalah motivasi (X1), pelatihan (X2) dan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z) sedangkan untuk variabel terikatnya (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai (Y) seperti tercantum pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian
Sumber: Data diolah peneliti, Tahun 2021

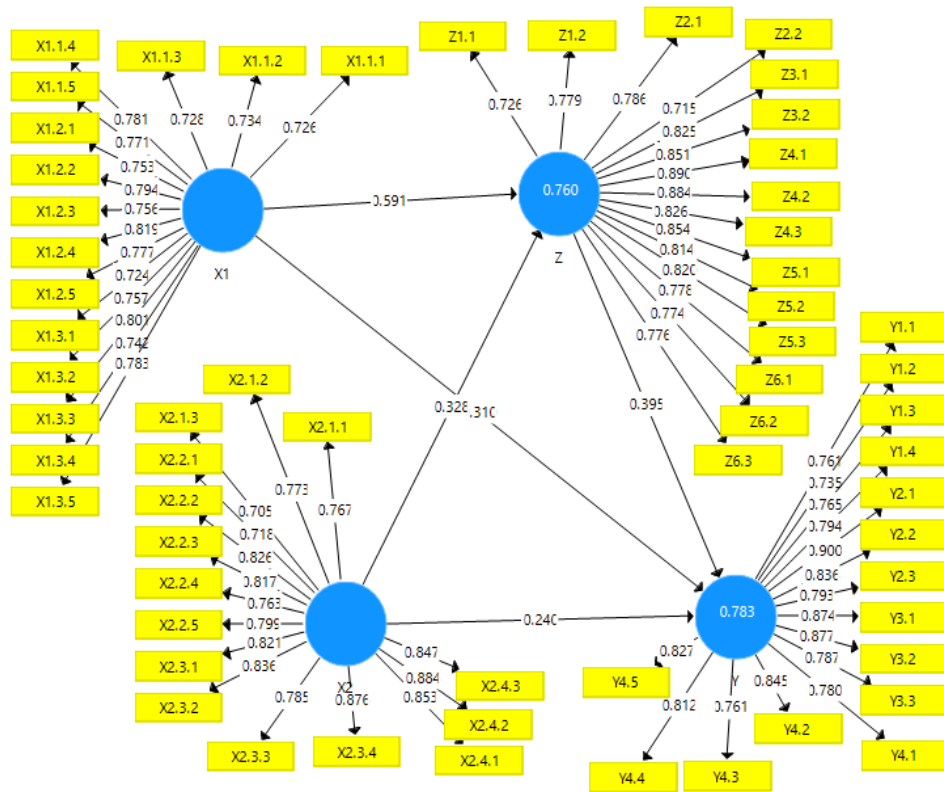
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Partial Least Square (PLS)

Pemilihan Analisis *Partial Least Square* (PLS) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai variabel *unobserved* (laten) yang tidak dapat diukur secara langsung melainkan melalui indikator-indikator berupa seperangkat pertanyaan atau pernyataan dalam suatu kuesioner dan menggunakan ukuran sampel dalam jumlah yang kecil yaitu 68 sampel.

Pada metode PLS terdapat dua tahapan, tahap pertama yaitu evaluasi *Outer model* atau model pengukuran indikator pertanyaan terhadap variabelnya. Model pengukuran atau *Outer model* menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis yang digunakan. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien-koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen.

a. Evaluasi Model Pengukuran/ *Measurement (Outer Model)*



Gambar 2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,70.

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator pertanyaan yang digunakan dengan variabel latennya. Hasil pengujian jika nilai faktor *loading* di atas 0,7 dikatakan ideal dan valid. Tetapi, nilai faktor *loading* di atas 0,5 juga masih dapat diterima namun jika nilai faktor *loading* di bawah 0,5 maka indikator pertanyaan yang digunakan harus di keluarkan dari model. Pada penelitian ini yang digunakan nilai kritis 0,7.

Berdasarkan gambar model pengukuran (*Outer Model*) di atas dapat dilihat bahwa nilai *factor loading (convergen validity)* dari setiap indikator motivasi (X1), pelatihan (X2), kepuasan (Z) dan kinerja pegawai (Y) memiliki nilai di atas 0,7 sehingga indikator dari masing- masing variabel motivasi, pelatihan, kepuasan, dan kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada variabel penyusun lebih baik daripada ukuran pada variabel lainnya. *Discriminant*

Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk.

Setelah *convergen validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Nilai konstruk yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,50. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya.

3. Evaluasi Model / *Composite Reliability*

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan.

Tabel 1. *Goodness of Fit*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.949	0.954	0.583
X2	0.961	0.965	0.650
Y	0.963	0.966	0.658
Z	0.962	0.966	0.653

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, Tahun 2021

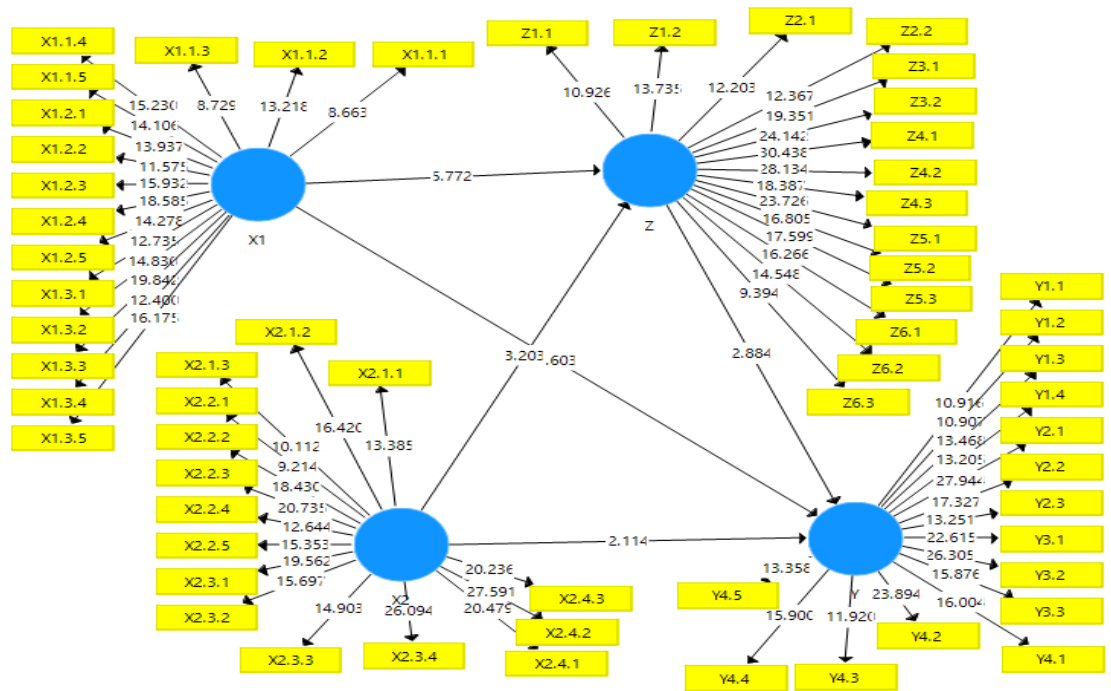
Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki *diskriminan validity* yang baik.

Di samping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

b. Evaluasi Model Struktural/*Inner Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji z serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Interpretasi nilai *R-Square* samadengan interpretasi regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen.

R-Square pada model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-Square (Predictive Relevance)* untuk model variabel. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) akan memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *Predictive Relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-Square* kurang dari 0 (nol) akan memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-Square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) seperti tercantum pada gambar di bawah.



Gambar 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan *uji goodness-fit model*.

Tabel 2. Nilai *R-Square*

Variabel	R Square
Z	0.760
Y	0.783

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, Tahun 2021

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *R-Square* untuk Variabel Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0,760. Nilai *R-Square* tersebut menunjukkan bahwa 76% Variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh Variabel Motivasi, Pelatihan, sedangkan sisanya 24% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti sedangkan untuk Variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,783 menunjukkan Variabel Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh Variabel Motivasi, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 78,3% sedangkan sisanya 21,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Langkah selanjutnya menentukan *Predictive Relevance (Q-Square)* untuk mengukur seberapa baik nilai konservasi yang dihasilkan oleh model dengan menggunakan rumus:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.760) \times (1 - 0.783)$$

$$= 0,9479$$

Keterangan:

- Q^2 : nilai *Predictive Relevance*
- R_1^2 : nilai *R-Square* variabel Kepuasan kerja
- R_2^2 : nilai *R-Square* variabel Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai Q^2 sebesar 0.9479, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 94,79%, sedangkan sisanya 5,21% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan model struktural pada penelitian ini cukup baik karena lebih mendekati nilai 1.

c. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Tabel 3. Pengaruh Langsung

Hubungan Variabel	<i>Original Sample</i> (O)	<i>T Statistics</i> (O/ STDEV)	<i>P Values</i>	Keterangan
X1 -> Z	0.591	5.772	0.000	Signifikan
X2 -> Z	0.328	3.203	0.001	Signifikan
X1 -> Y	0.310	2.603	0.010	Signifikan
X2 -> Y	0.240	2.114	0.035	Signifikan
Z -> Y	0.395	2.884	0.004	Signifikan

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Dari tabel 3 dapat ditentukan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

A. Pengaruh Langsung Variabel Dependen terhadap Variabel Independen

1. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Motivasi (X1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Z). dengan koefisien jalur sebesar 0,591 dan t hitung sebesar 5,772. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai, maka akan semakin meningkat pula kepuasan pegawai dalam bekerja. Motivasi untuk berprestasi sebagai dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pegawai dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan bekerja dengan target atau standar kerja sesuai yang ditetapkan bahkan berupaya untuk bisa melebihi target yang ditetapkan, memiliki semangat kerja yang tinggi, menyukai tantangan, sanggup mengambil alih tanggung jawab pekerjaan dan senang bekerja keras sebagai bentuk terwujudnya kepuasan dalam diri pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Safira Dwi Darma (2016) bahwa motivasi adalah sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam maupun luar dirinya untuk melakukan suatu tindakan agar kebutuhannya dapat terpenuhi.

2. Pengaruh Variabel Pelatihan terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,328 dan t hitung sebesar 3,203. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar Pegawai Tidak Tetap di Lingkungan Biro AKPIK dan BUK Universitas Negeri Malang (UM) telah berperan aktif berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan yang mendukung bidang kerja masing-masing pegawai. Pegawai juga aktif mencari informasi tentang kegiatan pelatihan baik yang diselenggarakan di UM maupun di luar UM. Mereka menyadari dengan sendirinya bahwa kegiatan pelatihan sebagai suatu proses pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam upaya menunjang pelaksanaan bidang pekerjaan masing-masing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Darma (2016) yang mengatakan bahwa semakin sering pelatihan yang diberikan kepada pegawai maka semakin tinggi wawasan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai

sehingga memudahkan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dan pegawai akan merasa puas, nyaman serta lebih bersemangat dalam bekerja.

3. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,310 dan t hitung sebesar 2,603. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pegawai yang termotivasi dalam bekerja akan mampu mencapai kinerja yang optimal karena kinerja yang baik dari pegawai juga akan meningkatkan kinerja lembaga. Semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada Pegawai maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dan sebaliknya semakin rendah motivasi yang diberikan kepada Pegawai maka akan mempengaruhi penurunan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Dewi dan Wibawa (2016) yang menerangkan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi untuk menggerakkan diri pegawai yang terarah dan tertuju dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

4. Pengaruh Variabel Pelatihan terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,240 dan t hitung sebesar 2,114. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik dan efektif pelatihan yang diberikan kepada pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Dengan aktif mengikuti kegiatan pelatihan, pegawai dapat menerapkan keahlian yang didapatkan dari materi-materi pelatihan dalam menunjang pelaksanaan tugasnya sehingga tercapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Primajaya (2012) yang mengatakan bahwa semakin tinggi pelatihan kerja yang diberikan kepada pegawai, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai dan sebaliknya.

5. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,395 dan t hitung sebesar 2,884. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Apabila pegawai merasa puas dengan hasil kerja yang telah dilakukan maka akan mendapatkan *reward* dari lembaga dan dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sriwidodo (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

B. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Dependen terhadap Variabel Independen melalui Variabel Mediasi (Intervening)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung serta hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus Sobel. Untuk mencari nilai z menggunakan rumus Sobel Test sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan:

a = Koefisien *path* X → Z

b = Koefisien *path* Z → Y

SEa = Standar Error X → Z
 SEb = Standar Error Z → Y

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Tidak Langsung	z-Hitung	p-Value
X1→Z→Y	0.233	2.581	0.008
X2→Z→Y	0.130	2.147	0.042

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, Tahun 2021

1. Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Variabel Kinerja dengan dimediasi oleh Variabel Kepuasan Kerja

Perhitungan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan:

$$z = \frac{0,591 \times 0,395}{\sqrt{(0,395^2 \cdot 0,102^2) + (0,591^2 \cdot 0,137^2)}}$$

$$z = \frac{0,233}{0,090}$$

$$z = 2,581$$

Keterangan:

a = 0,591

b = 0,395

SEa = 0,102

SEb = 0,137

Hasil pengujian hipotesis di atas menunjukkan bahwa hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai (Y) melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,233 dengan nilai z dari perhitungan Sobel test sebesar 2,581. Nilai z Sobel test lebih besar dari t tabel (1,960) atau p (0,008) < 0,05. Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi Pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai maka akan merasa nyaman, semangat dan puas dalam bekerja. Motivasi berkembang dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Berdasarkan penjelasan tersebut motivasi berprestasi tidak selalu timbul dengan sendirinya. Motivasi dapat ditimbulkan, dikembangkan dan diperkuat oleh faktor-faktor lain. Makin kuat motivasi seseorang, makin kuat pula usahanya untuk mencapai tujuan. Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja pegawai agar dapat bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Peningkatan kinerja yang optimal didukung oleh motivasi yang kuat baik yang berasal dari dalam maupun luar diri pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Rinogin (2018) yang mengatakan bahwa motivasi yang tinggi diberikan dalam bentuk adanya kompensasi, harapan masa depan yang lebih baik dan peluang untuk berprestasi melalui program pengembangan diri atau promosi jabatan. Dengan demikian akan tercapai kepuasan kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan mendorong tercapainya peningkatan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Variabel Pelatihan terhadap Variabel Kinerja dengan dimediasi oleh Variabel Kepuasan Kerja

Perhitungan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan:

$$z = \frac{0,328 \times 0,395}{\sqrt{(0,395^2 \times 0,102^2) + (0,328^2 \times 0,137^2)}}$$

$$z = \frac{0,130}{0,061}$$

$$z = 2,147$$

Keterangan:

$$a = 0,328$$

$$b = 0,395$$

$$SEa = 0,102$$

$$SEb = 0,137$$

Hasil pengujian hipotesis di atas menunjukkan bahwa hubungan variabel Pelatihan dengan Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,130 dengan nilai z dari perhitungan Sobel test sebesar 2,147. Nilai z Sobel test lebih besar dari t tabel (1,960) atau p *value* (0,042) < 0,05. Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan mampu memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan menjadi kegiatan yang sangat penting yang harus diikuti oleh pegawai dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin aktif atau sering mengikuti kegiatan pelatihan, maka semakin bertambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang diperoleh dari kegiatan pelatihan tersebut.

Sebagian besar pegawai dapat dengan mudah menerapkan materi pelatihan dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan sehingga mereka merasa puas dan lebih termotivasi menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan bahkan berupaya untuk melampaui target. Dampak dari keikutsertaan dalam kegiatan pelatihan, pegawai merasakan ada perubahan yang lebih baik, lebih memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Pegawai juga merasakan adanya perkembangan pengetahuan dan keahlian untuk menciptakan inovasi berupa metode atau cara yang tepat dan cepat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan, bahkan dengan keahlian yang didapatkan menjadikan pegawai lebih mudah untuk mendapatkan peluang pengembangan diri melalui promosi jabatan, sehingga semakin termotivasi mencapai target kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Mutiara Sibarani (2002), pelatihan merupakan suatu proses belajar mengajar terhadap pengetahuan dan keterampilan tertentu serta sikap agar peserta semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standard.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai maka

semakin meningkat pula kepuasan pegawai sehingga memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja.

2. Variabel Pelatihan memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik program pelatihan yang diadakan dan semakin tinggi partisipasi pegawai dalam mengikuti pelatihan maka semakin bertambah pengetahuan, wawasan dan keterampilan yang dapat membekali pegawai untuk memudahkan penyelesaian pekerjaan sehingga meningkat pula kepuasan pegawai dalam bekerja.
3. Variabel Motivasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Pegawai yang termotivasi dalam bekerja akan mampu mencapai kinerja yang optimal.
4. Variabel Pelatihan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin baik dan efektif program pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.
5. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin tinggi kepuasan pegawai dalam bekerja maka pegawai pegawai akan merasa nyaman, lebih konsentrasi dan energik sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.
6. Variabel Motivasi memiliki pengaruh secara tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada pegawai maka akan merasa nyaman, semangat dan puas dalam bekerja sehingga akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.
7. Variabel Pelatihan memiliki pengaruh secara tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, artinya semakin tinggi program pelatihan dan partisipasi pegawai dalam kegiatan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan bidang tugas yang dibutuhkan oleh pegawai, maka pegawai akan merasa nyaman dan menguasai metode penyelesaian pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

SARAN

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

1. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan dapat menjadikan acuan bagi instansi/lembaga untuk senantiasa memotivasi pegawai berperan aktif mengikuti program pelatihan dalam upaya memperdalam pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai dalam bidangnya agar pegawai merasa puas dan nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.
2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai melalui berbagai macam variabel independen lainnya dengan menggunakan indikator-indikator yang berbeda untuk mendapatkan pengembangan teori tentang kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, F. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Achmad, S., dan Masyhuri, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. UIN-Malang, Maliki Press.
- Alderfer, Clayton P.,(2004). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142-175, May 1969.
- Annisa, A. (2017). Pengaruh Ketidaknyamanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* pada PT Riau Crumb Rubber Factory (RICRY) Pekanbaru. *JOM Fekon*, Vol. 4, No. 1, 364-375.
- Bawono, A. (2006). *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Salatiga: STAIN Salatiga Press.
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources* (4 th Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Darma, S. D. (2016). *Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Divisi SDI PT Bank BRI Syariah Kantor Pusat*. Skripsi. Universitas Islan Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Desmahadiyanti, P. A., Hubeis, A.V.S., Sunarti, E. (2015). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Suku Dinas Perijinan Bangunan Jakarta. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol 13 No 1. Institut Pertanian Bogor.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Paramita Rahay Indeks Jilid 1 Edisi 10 Jakarta: Penerbit Alih Bahasa.
- Dewi, Cokorda. I. A. S dan Wibawa, I. M. A. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5 No. 12.
- Djiwandono, S.E.W. (2002). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Gaol, L. J. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Ghozali, I. (2011). *"Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS"*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ginanti, M.G. (2017). *Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Tim Tanggap Darurat Fire and Emergency Services di Wilayah Kerja Tambang PT Vale. IND. Tbk*. Tesis, Program Pascasarjana. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Halim, M. (2016). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogis Volume 4 Nomor 5*. Universitas Tadulako, Sulawesi Tengah.
- Hamalik, O. (2005). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T., Hani, (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, cetakan keempat belas, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1996). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.

- Julianry, A., Syarief, R., dan Affandi, M.J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* Vol. 3 No 2. Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Lestari, L. (2016). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Universitas Sanata Dharma. Fakultas Ekonomi. Yogyakarta.
- Luthans, F., (1998). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore: Mc Graw-Hill.
- Machmudah, R. (2019). *Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Salatiga.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. (2013). *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- McClelland, D. (1960). *The Achievement Motive*. Irvington Publishers, Inc. New York.
- Moekijat. (2003). *Manajemen Kekaryawanan Dan Hubungan Dalam Perusahaan*, Edisi Ketiga, Bandung: Alumni Bandung.
- Moekijat. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management. Ninth Edition*. USA: Prentice Hall.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Noe, H.G.W. (2003). *Human Resource Management. International Edition*. The McGraw-hill Companies, Inc. New York.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prajitiasari, E.D. (2012). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Pada Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tulungagung. *Jurnal Media Mahardika*, Vol. 10, No. 2. Universitas Jember.
- Prathami, S. (2015). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Coopetition* Vol VI No 2 Halaman 63-70. Universitas Udayana, Denpasar.
- Priansa, D. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Primajaya, D. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pertamina (Persero) UPMS IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* Vol. 1, no. 2, pp. 67-81. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Puspitasari, R. (2014). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang*. Tugas Akhir Universitas Negeri Yogyakarta.
- Riniwati, H. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rinogin. (2018). *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT BPRS Sukowati Sragen*. Skripsi. Institute Agama Islam Negeri, Salatiga.
- Rivai, V. dan Basri, A. F. M. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2016). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Gaya Media.
- Robbins, S. P. dan Mary, C. (2009). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Sani, A. dan Vivin M. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN Press.
- Sastradipoera, K. (2006). *Pengembangan dan Pelatihan*. Bandung: Kappa Sigma.
- Sibarani, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun, M dan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Siagian, S.P. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sinambela, L.P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subroto, S. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol 12 No 1. Universitas Pancasakti, Tegal.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Wonder Trend Indonesia. *Jurnal EMBA Vol 8 No3 Hal 144-153*. Universitas Putra Batam.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Sriwidodo, U. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol 2, No1 Desember 2007: 35-43. Universitas Slamet Riyadi. Surakarta.
- Syaini, S., (2008). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan Tahun 2007*. Tesis. Program Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Taylor. F. W. (2006). *The Principles of Scientific Management*. New York: Cosimo.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wayne, F. C. dan Awad, E.M. (2001). *Human Resources Management*, 1981. Terjemahan Soeprihanto. Jakarta: Salemba Empat.
- Widijanto, K.A. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya. *Jurnal AGORA* Vol. 5 No.1. Universitas Kristen Petra, Surabaya.