

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung)

Rina Dwi Oktarini¹, Budi Rahayu², Yogi Yunanto³

^{1,2,3}Universitas Kadiiri¹rinadwioktarini@gmail.com

²budirahayu@unik-kediri.ac.id

³yogiyunanto@unik-kediri.ac.id

Abstract-This study was conducted to investigate the influence of training and human resource development on employee performance, with work motivation serving as an intervening variable at PT. Bank Jatim Tbk., Tulungagung Branch. Employing a quantitative research approach, the study relied on numerical data analyzed through statistical methods, ensuring adherence to scientific principles of concreteness, objectivity, measurability, rationality, and systematicity. The research population consisted of 200 employees, from which a sample of 67 respondents was selected. Data were collected using questionnaires, observation, interviews, and documentation, and subsequently analyzed through descriptive statistics and Partial Least Square (PLS). The findings reveal that training exerts a significant positive effect on employee performance, while human resource development also contributes positively and significantly to performance improvement. Furthermore, training was found to have a significant positive influence on employee motivation, and human resource development similarly enhanced motivation. Motivation itself was shown to play a crucial role in improving employee performance. Importantly, the study highlights that both training and human resource development positively affect performance when mediated by motivation, underscoring the central role of motivation as a bridge between organizational development initiatives and employee outcomes. In conclusion, the research demonstrates that systematic training and human resource development not only directly improve employee performance but also foster motivation, which in turn amplifies performance outcomes. These findings emphasize the importance of integrating motivational factors into organizational strategies for workforce development.

Keywords: Training, Human Resource Development, Employee Performance, Motivatio

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini menuntut perbankan untuk dapat mengambil sebuah keputusan dalam hal strategi yang tepat. Hal tersebut dilakukan agar dapat bersaing di lingkungan industri Perbankan yang semakin ketat dan kompetitif. Seiring dengan adanya persaingan yang semakin tajam karena semakin bertambah pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, setiap ataupun perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan tetapi juga berorientasi terhadap nilai sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas. Karena kinerja dari suatu karyawan merupakan suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh suatu

perusahaan. Hal yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan dalam mengelola manajemennya adalah bagaimana perusahaan tersebut mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang terfokuskan terhadap sumber daya manusia yang menjadi aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan dilaksanakan oleh manajemen (Sifabela, 2021: 225). Dapat diketahui bahwa sumber daya manusia dilihat bukan sebagai sekedar sebagai aset utama, melainkan dapat menjadi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (dibandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban). Hal tersebut tentunya perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi suatu perusahaan atau organisasi lebih mengemuka. Manusia adalah makhluk sosial, di mana secara naluri manusia ingin hidup berkelompok. Manifestasi dari kehidupan berkelompok ini antara lain timbulnya melalui organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga sosial di masyarakat. Manusia menjadi elemen yang selalu ada pada setiap organisasi, sebab manusia menjadi aset organisasi. Manusia mempunyai tujuan inovasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan dilaksanakan oleh manajemen.

Dapat diketahui bahwa sumber daya manusia dilihat bukan sebagai sekedar sebagai aset utama, melainkan dapat menjadi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (dibandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban). Hal tersebut tentunya perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi suatu perusahaan atau organisasi lebih mengemuka. Manusia adalah makhluk sosial, di mana secara naluri manusia ingin hidup berkelompok. Manifestasi dari kehidupan berkelompok ini antara lain timbulnya melalui organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga sosial di masyarakat. Manusia menjadi elemen yang selalu ada pada setiap organisasi, sebab manusia menjadi aset organisasi. Manusia mempunyai tujuan inovasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai individu yang berbeda-beda dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan. Dalam rangka mencapai tujuannya, setiap perusahaan menginginkan karyawannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Peranan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang sangat penting dan strategis di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dari suatu perusahaan bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Bukit, 2019: 1).

Salah satu indikator keberhasilan dari suatu organisasi ataupun perusahaan yakni, kinerja karyawan yang baik. Kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat besar, oleh karena itu mengelola karyawan untuk dapat berkinerja secara optimal harus dilakukan dengan baik dan tepat (Sari, 2021: 1).

Hal tersebut dikarenakan keberhasilan suatu tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh suatu upaya yang dilakukan manajer sebagai pengelola organisasi terhadap SDM secara keseluruhan yang ada dan bekerja di organisasi yang dipimpinnya. Selain adanya sumber daya manusia, yang mempengaruhi dalam keberhasilan dari suatu perusahaan yakni kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tentunya, kinerja seorang karyawan berbeda-beda satu sama lain, hal ini dikarenakan setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Dengan adanya sumber daya manusia dan kinerja karyawan yang baik maka akan membuat produktivitas bank menjadi lebih baik. Pada

setiap perusahaan banyak cara untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan seperti, kompensasi, motivasi kerja gaya kepemimpinan, pelatihan, serta pengembangan sumber daya manusia.

Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia menjadi salah satu aset perusahaan berharga yang perlu dipertahankan dan dikembangkan. Manusia sebagai salah satu aset suatu organisasi memerlukan pelatihan dan pengembangan agar terbentuk sebagai individu-individu yang baik yang sanggup memikul amanah dan beban yang diberikan (Rivai, 2021: 376).

Pelatihan karyawan sangat penting untuk dilakukan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, hal tersebut karena pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan penerapannya, hal tersebut untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh suatu perusahaan dalam usaha mencapai tujuan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan dilakukan untuk menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang dimiliki (Handoko, 2020: 88).

Pelatihan menjadi salah satu cara yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan dengan diadakannya program pelatihan, yang mana program yang diterapkan dan dibuat sesuai dengan kebutuhan suatu perusahaan. Selain pelatihan terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja di antaranya pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam suatu organisasi, biasanya hal tersebut berkaitan untuk meningkatkan kemampuan intelektual untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini hingga masa yang akan datang (Bukit, 2019: 3).

Terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan yakni motivasi. Motivasi menjadi salah satu unsur yang terpenting yang harus dimiliki oleh semua karyawan. Motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu sifat dorongan untuk melakukan sesuatu dalam hal untuk mencapai tujuan tertentu. Pentingnya motivasi sebab motivasi menjadi salah satu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Farida dan Hartono, 2022: 24).

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Sebab, motivasi dilakukan guna untuk menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Sehingga pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diberikan oleh perusahaan akan berjalan secara maksimal jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi sehingga motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih tinggi.

PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan. Salah satu orientasi yang dimiliki PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung yakni memberikan pelayanan jasa dengan sebaik-baiknya untuk kepuasan nasabah. Hal itu tentunya menuntut semua pegawai untuk senantiasa bekerja dengan lebih baik serta memiliki kualitas kinerja yang baik. Dalam pelaksanaan operasionalnya, dijalankan oleh para pegawai yang memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang besar sesuai dengan yang telah ditentukan dalam *job description* masing-masing bagian sesuai dengan struktur organisasi. PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung berbagai cara untuk selalu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya. PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung juga turut serta dalam

mengikutkan karyawannya untuk mengikuti program pelatihan untuk *update* materi seputar yang mengenai masing-masing jabatan yang dimiliki karyawannya.

PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sebagai salah satu perusahaan yang memiliki jumlah karyawan yang tinggi di setiap tahunnya. Direksi beserta Dewan Komisaris dan seluruh karyawan memiliki komitmen tinggi dalam mewujudkan organisasi Perseroan sebagai perusahaan *public* yang menerapkan prinsip transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan kewajiban (Tarif). Dalam meningkatkan produktivitas karyawan, PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung senantiasa berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi melalui program pengembangan kompetensi yang sistematis dan komprehensif yang dilakukan mulai awal rekrutmen sampai dengan pensiun. Selain itu, juga mengembangkan sistem *Continuous Performance Management*, sebagai sistem *monitoring* guna menyelaraskan sasaran unit kerja dan target individu pekerja serta memfasilitasi diskusi yang objektif, terbuka dan berfokus terhadap pengembangan *human capital* ke depan. Pada penerapan tata kelola perusahaan, PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung meyakini bahwa pentingnya tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dalam mendukung kinerja bisnis serta memberi nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. GCG merupakan prinsip-prinsip yang diterapkan perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan meningkatkan kinerja dan kontribusi perusahaan serta menjaga keberlanjutan perusahaan secara jangka panjang. Hal ini mengindikasikan bahwasannya PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mendukung perlunya pelatihan dan pengembangan karyawan serta memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pekerja untuk mengembangkan diri beserta kariernya.

PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung menjadi salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung secara konsisten menunjukkan kinerja yang baik di tengah tantangan dan ketidakpastian akibat Pandemi Covid-19. Hal ini didukung komitmen Perusahaan untuk tumbuh dan berkembang bersama Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di masa yang sulit. PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung menunjukkan komitmennya dalam memprioritaskan pelayanan kepada segmen usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Konsistensi dalam mendukung tumbuh dan berkembangnya UMKM, membuat PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung berhasil mempertahankan posisinya sebagai bank terbesar di Indonesia dengan memiliki aset konsolidasian mencapai Rp. 1.511, 81 triliun dan tingkat permodalan yang kuat. Fenomena yang terjadi di PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung yakni pada tahun 2022 hingga 2021 terus mengalami peningkatan terhadap kinerja keuangannya. dengan melihat suatu fenomena tersebut, dibutuhkannya pengembangan dan pelatihan kerja pada suatu bank untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawannya supaya perusahaan perbankan dapat bersaing dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung pada data kinerja keuangan mengalami peningkatan secara terus menerus. Di tengah kondisi pemulihan ekonomi, berhasil menjaga fundamental kinerja agar dapat tumbuh secara sehat, kuat, dan berkelanjutan. Keberhasilan PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung dalam mencatat kinerja cemerlang tersebut merupakan hasil dari strategi transformasi yang dilaksanakan melalui konsep besar. Program tersebut dilaksanakan dan telah dilaksanakan. Melalui transformasi *Go Smaller, Go Shorter & Go Faster* yang didukung oleh digitalisasi, terbukti dapat menunjukkan peningkatan kinerja dengan mencatatkan aset konsolidasian mencapai 10% atau tumbuh sebesar 1,23%. Dengan hal tersebut menjadikan PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sebagai bank di Indonesia yang memiliki aset di atas Rp. 1.500 triliun. Akibat pandemi Covid-19, PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung secara konsolidasi masih mempertahankan kinerja yang baik, ditunjukkan dengan pertumbuhan positif pada kredit dan Dana Pihak Ketiga. PT. Bank

Jatim Tbk. Cabang Tulungagung juga masih mampu membukukan keuntungan yang positif, diiringi rasio keuangan yang mampu terjaga dengan baik.

PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung merupakan salah satu bank konvensional yang cukup banyak diminati oleh masyarakat yang berasal dari kalangan bawah sampai atas untuk melakukan transaksi keuangan. Selain itu dari divisi sumber daya manusia, PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung memperhatikan kualitas kinerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan. Sebab, faktor tersebut sangat berpengaruh dan berkaitan demi mendapatkan hasil yang baik dalam peningkatan kualitas kinerja karyawan. Hal tersebut sudah dapat dibuktikan melalui tercapainya penghargaan yang diterima oleh bank dalam meningkatkan kualitas dengan menunjukkan kinerja yang baik. salah satu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui pendirian *Corporate University* didirikan guna mencetak SDM perbankan yang berkompeten dan tangguh.

Pelatihan dan pengembangan SDM dikhususkan bagi setiap karyawan yang bekerja baik karyawan baru ataupun karyawan lama. Durasi waktu pemberian pelatihan dan pengembangan SDM kurang lebih selama dua minggu. Pemberian pelatihan terhadap karyawan lama dikategorikan dalam setiap jabatan dan diklasifikasikan dalam beberapa angkatan di seluruh Indonesia. Untuk karyawan bagian *frontliner* pemberian pelatihan dan pengembangannya yakni pelatihan mengenai *gramming* pelatihan, *standart* layanan (prosedur dalam melayani nasabah serta apa saja yang tidak diperbolehkan. Sebelum adanya pandemi Covid-19 pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan selama tiga tahun terakhir dan dilakukan dua kali pertahun. Selama adanya Covid-19 tetap melaksanakan program tersebut melalui bantuan aplikasi Zoom. Upaya tersebut diharapkan agar dapat mewujudkan *human capital* yang berkompeten dan memiliki kualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan guna mendorong pencapaian target yang telah ditetapkan. Dengan dilakukannya pemberian program pelatihan, pengembangan sumber daya manusia secara rutin setiap tahunnya maka hal tersebut dapat melatih karyawan agar kualitas kinerja karyawan menjadi semakin baik dari waktu ke waktu, sehingga dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Pemberian motivasi yang dilakukan PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung dilakukan melalui pemberian tunjangan sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan melalui pemberian tunjangan, karena adanya tunjangan kinerja hanya diberikan kepada karyawan apabila mencapai target yang ditetapkan berdasarkan pekerjaan yang dimiliki. Pemberian tunjangan meliputi tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan cuti tahunan, tunjangan bonus tahunan, tunjangan kurban, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, serta tunjangan kinerja.

Dari beberapa penelitian di antaranya yakni yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung, menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kesuma, 2021: 13). terdapat penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sentosa Plastik Medan menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengembangan memiliki pengaruh secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Halim, 2019: 139).

Beberapa penelitian membuktikan secara empiris bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, begitu pula dengan pengembangan

juga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta motivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

2. METODE

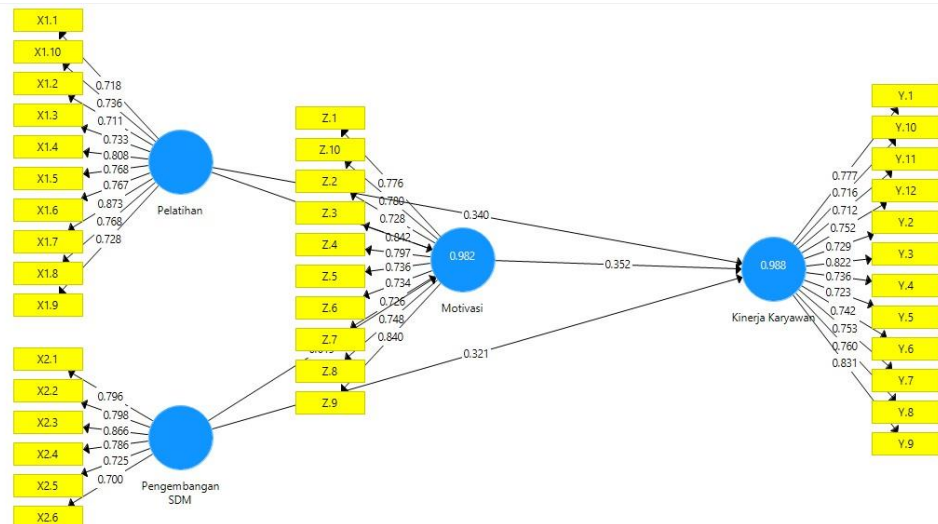
Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif karena data penelitiannya berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik serta telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu kongkrit, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019: 36). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di lembaga keuangan PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sebanyak 200 karyawan. Untuk mengukur besaran sampel yang akan diteliti, peneliti menggunakan rumus Slovin, yang mana rumus ini mampu mengukur besaran sampel yang akan diteliti. Peneliti menggunakan rumus Slovin guna menarik besaran jumlah sampel agar jumlah sampel yang digunakan *representative*, sehingga hasil penelitian tidak memerlukan tabel jumlah sampel, tetapi dapat dilakukan dengan rumus yang sederhana dan perhitungan yang sederhana sebanyak 67 responden. Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *probability sampling*, yakni dengan *simple random sampling*. *Simple random sampling* merupakan teknik penarikan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2019: 129). Dengan menggunakan teknik *simple random sampling* mampu memberikan jawaban yang lebih akurat terhadap populasi tanpa memperhatikan strata anggota populasi yang dipilih menjadi anggota sampel. Dalam penelitian dengan jenis kuantitatif, analisa data merupakan kegiatan yang dilakukan apabila seluruh data dari responden terkumpul. Kegiatan dalam analisa data yakni dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel serta jenis responden, metakulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti serta melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji suatu hipotesis yang telah diajukan. Adapun metode analisa data penelitian ini dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisa data *Partial Least Square* dengan menggunakan alat bantu Statistik SmartPLS 3. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t- statistik dalam model analisis *partial least square* (PLS) dengan menggunakan teknik *bootstrapping*.⁵² Pada tahap ini evaluasi model *structural* akan dianalisis dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang ditunjukkan melalui hasil nilai *t statistic* dengan melihat *output* dari *option*. Menggunakan teknik *bootstrapping* untuk melihat nilai *T Statistic*. Yang mana indikatornya memiliki nilai *T Statistic* $\geq 1,96$ (ada yang membulatkan nominalnya menjadi 2) dikatakan valid. Indikator juga dapat dikatakan valid jika memiliki *P Value* $\leq 0,05$.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Pengujian Hipotesis

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Gambar 1. Grafik Normal P Plot



Convergent Validity

Model pengukuran di atas menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Pada pengujian ini diukur dengan menggunakan parameter *outer loading*. Nilai *loading factor* > 0,7 merupakan nilai ideal yang diartikan bahwa indikator tersebut valid mengukur konstruk yang telah dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* > 0,5 masih diterima. Bahkan beberapa ahli menerima 0,4 sebagai nilai yang menunjukkan presentasi konstruk yang mampu menerangkan variasi yang terdapat pada indikator.

Tabel .1 Nilai *Loading Factor* konstruk Eksogen Pelatihan

Kode	Loading Factor
X1.1	0,718
X1.2	0,711
X1.3	0,733
X1.4	0,808
X1.5	0,768
X1.6	0,767
X1.7	0,873
X1.8	0,768
X1.9	0,728
X1.10	0,736

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil validitas dalam tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 2. Nilai *Loading Factor* konstruk Eksogen Pengembangan SumberDaya Manusia

Kode	Loading Factor
X2.1	0,796
X2.2	0,798
X2.3	0,866
X2.4	0,786
X2.5	0,725
X2.6	0,700

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil validitas dalam tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 3. Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi Motivasi

Kode	Loading Factor
Z.1	0,776
Z.2	0,728
Z.3	0,842
Z.4	0,797
Z.5	0,736
Z.6	0,734
Z.7	0,726
Z.8	0,748
Z.9	0,840
Z.10	0,780

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil validitas dalam tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 4. Nilai *Loading Factor* variabel Kinerja Karyawan

Kode	<i>Loading Factor</i>
Y.1	0,777
Y.2	0,729
Y.3	0,822
Y.4	0,736
Y1.5	0,723
Y.6	0,742
Y1.7	0,753
Y1.8	0,760
Y1.9	0,831
Y1.10	0,716
Y1.11	0,712
Y1.12	0,752

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil validitas dalam tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Discriminant Validity

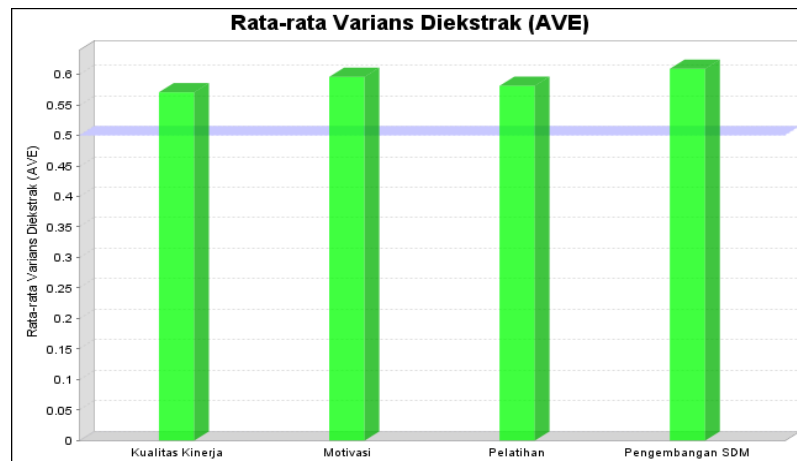
Kriteria selanjutnya yang digunakan dalam mengevaluasi *outer model* adalah *discriminant validity*. Cara untuk mengukur *outer model* dengan *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. Dipersyaratkan model yang baik, jika nilai AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0.5 untuk dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. hasil nilai AVE dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai AVE dan Akar AVE

Variabel	AVE
Kinerja Karyawan	0,570
Motivasi	0,596
Pelatihan	0,581
Pengembangan SDM	0,609

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Gambar 2. Average Variance Extracted (AVE)



Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa nilai AVE dari setiap konstruk lebih besar dari 0.5. Dari hasil tersebut dapat dibuktikan bahwa nilai AVE nilai *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

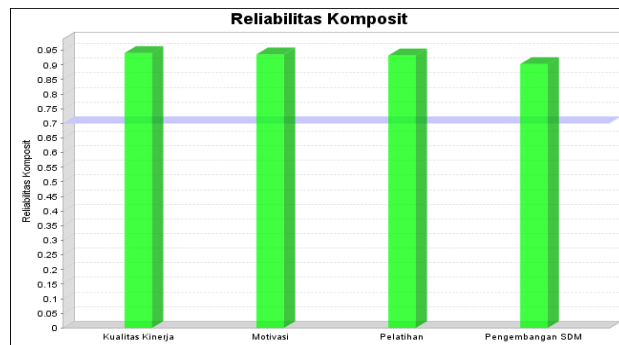
Dalam model pengukuran dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan guna membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan beberapa cara yakni dengan composite reliability. interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha* dengan nilai batas > 0.7 dapat diterima dan nilai > 0.8 sangat memuaskan. Reliabilitas konstruk dalam PLS uji reliabilitas diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* lebih besar 0.7 sedangkan beberapa batasan mengenai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.6. hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6. Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,931	0,941
Motivasi	0,924	0,936
Pelatihan	0,919	0,933
Pengembangan SDM	0,870	0,903

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Gambar 3. Composite Reliability



Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan melalui estimasi program SmartPLS mendapatkan hasil bahwa nilai masing-masing variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan pengujian *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk atau variabel laten mendapatkan hasil lebih dari 0.7. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria pengukuran *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki reliabilitas yang baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang telah diujikan valid dan reliabel, sehingga setelah ini dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

Model Struktural (Inner Model)

Langkah selanjutnya setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk atau variabel yakni dengan mengevaluasi model struktural atau (*inner model*). *Inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Nilai *R-square* untuk konstruk, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk diuji signifikasi konstruk dalam model struktural.

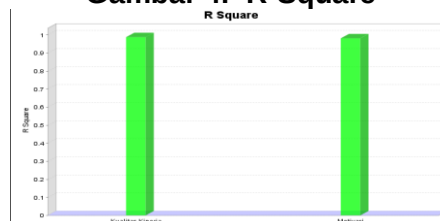
R-Square

Tabel 7. Nilai R-square Hasil Pengujian Goodness of Fit

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan	0,988
Motivasi	0,982

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Gambar 4. R-Square



Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* pada gambar 3.6 Yang merupakan hasil dari pengujian *goodness of fit* model. Nilai *R-square* 0.75, 0.50, 0.25 dapat menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan

lemah. Semakin tinggi nilai nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang dilakukan. Dari hasil di atas dapat dilihat nilai *R-square* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,988 atau 98,8% yang berarti masuk dalam kategori kuat. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebesar 98,8%. Sedangkan sisanya 1,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian. Nilai *R-square* untuk variabel motivasi sebesar 0,982 atau 98,2% yang berarti masuk dalam kategori kuat. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebesar 98,2%, sedangkan sisanya 1,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian.

Predictive Relevance (Q^2)

Q-square digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai pengamatan yang dihasilkan oleh suatu model serta estimasi parameternya. *Q-square* menggambarkan kecocokan relevansi model secara struktural. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Tabel 8. Nilai Q-Square

Variabel	Q-Square
Kinerja Karyawan	0.553
Motivasi	0.568

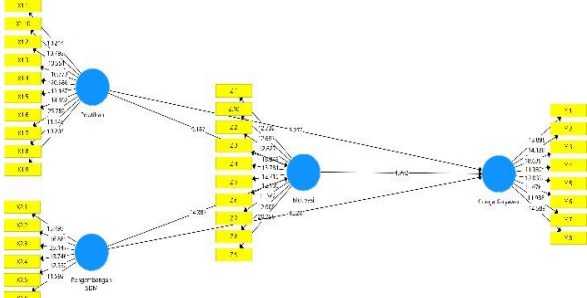
Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Dari hasil di atas dapat dilihat nilai *Q-square* untuk Kinerja Karyawan (Y1) adalah 0.553 yang mengindikasikan bahwa $Q^2 = 0.553 > 0$, maka dapat disimpulkan X1 dan X2 memiliki relevansi prediksi baik untuk Y1. Untuk nilai *Q-Square* variabel motivasi (Y2) adalah 0.568 yang berarti bahwa $Q^2 = 0.568 > 0$, maka dapat disimpulkan X1 dan X2 memiliki relevansi prediksi baik untuk Y2.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan menggunakan *bootstrap* dalam PLS kita dapat memperoleh hasil *path coefficients* dan *t-value*.

Gambar 5. Pengujian Model Struktural



Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak maka dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan *p-values*. Melalui cara tersebut maka dapat ditemukan estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, melainkan didasarkan pada observasi empiris. Dalam

metode *bootstrapping* dalam penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* > 1.96 dan atau nilai *p-values* < 0.05, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu sebaliknya.

Tabel 9. Nilai Q-Square

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi > Kinerja Karyawan	0,352	0,334	0,100	3,515	0,000
Pelatihan > Kinerja Karyawan	0,340	0,352	0,051	6,601	0,000
Pelatihan > Motivasi	0,395	0,392	0,041	9,576	0,000
Pengembangan SDM > Kinerja karyawan	0,321	0,327	0,094	3,427	0,001
Pengembangan SDM > Motivasi	0,619	0,623	0,041	15,076	0,000

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisa PLS adalah sebagai berikut:

(1)H1 (Pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,340$) terhadap konstruk kinerja karyawan PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 6,601 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 (H1) diterima

(2)H2 (pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan).

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,321$) terhadap konstruk kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,427 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.001 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 (H2) diterima.

(3)H3 (pengaruh antara pelatihan terhadap motivasi)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,395$) terhadap konstruk endogen motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 9,576 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap motivasi. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 (H3)diterima.

(4)H4 (pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,619$) terhadap konstruk endogen motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 15,076 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 4 (H4) diterima.

(5)H5 (pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa konstruk eksogen motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,352$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,515 > 1,96$, dan nilai *p-value* $0,000 < 0.05$. oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 5 (H5) diterima.

Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Tabel 10. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan > Motivasi > Kinerja Karyawan	0,139	0,131	0,041	3,412	0,001
Pengembangan SDM > Motivasi > Kinerja karyawan	0,218	0,208	0,065	3,367	0,001

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023).

Berdasarkan tabel di atas maka hasil perolehan pengujian hipotesis secara tidak langsung dapat disimpulkan sebagai berikut:

(1) Motivasi memediasi Pelatihan, dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa konstruk pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,218$) terhadap konstruk kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,367 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.001 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 (H6) diterima

(2) Motivasi memediasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,139$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,412 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.001 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat memediasi variabel konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Melalui prosedur yang sesuai dengan pedoman penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwasannya hasil dari pengujian *Partial Least Square* yang menggunakan aplikasi SmartPLS 3 kemudian untuk metode pengumpulan data peneliti menggunakan teknik penyebaran angket atau kuesioner. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh ada atau tidaknya variabel pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikarenakan hipotesis merupakan jawaban sementara berarti hipotesis ini kebenarannya masih diragukan.⁸⁵ Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian guna membuktikan kebenaran hipotesis tersebut. Sehingga nantinya hipotesis akan menghasilkan jawaban yang benar atau signifikan dan bisa juga yang salah atau tidak signifikan, hasil itu semua disesuaikan dengan realita di lapangan.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai hasil jawaban dalam penelitian yang berdasarkan rumusan masalah apabila dilihat dari uji hipotesis dengan metode *bootstrapping* sebagai berikut:

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,340$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 6,601 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan teori bahwa pelatihan menjadi salah satu strategi dari sebuah perusahaan untuk menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab yang dimiliki. Sehingga apabila pelatihan dilaksanakan maka para karyawan dalam perusahaan tersebut memperoleh efektivitas dalam pekerjaannya di masa sekarang atau yang akan datang. Selain itu dengan diadakannya pelatihan di suatu perusahaan, karyawan akan memperoleh peningkatan dalam hal pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab. Pada salah satu indikator pelatihan yaitu peserta pelatihan yakni karyawan yang diberikan pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan yang berguna untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selama bekerja. Jika peserta pelatihan yang dipilih tidak sesuai dengan bidang dan posisinya, maka pengetahuan dan hasil yang diterima dari pelatihan tidak berjalan dengan efektif sehingga dalam menjalankan pekerjaannya kurang maksimal. Suatu perusahaan memilih peserta pelatihan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya maka karyawan akan merasa memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan kegiatan bekerja sehingga pemberian pelatihan pada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul "*Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mega KCP Jember*" yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,321$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,427 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai *p-value* $0.001 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang

Tulungagung. Temuan hasil ini juga membuktikan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan. Sehingga dengan demikian, ketika pengembangan sumber daya manusia semakin ditingkatkan maka akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kualitas kinerja nya ini sejalan dengan teori bahwa, pengembangan sumber daya manusia lebih difokuskan untuk kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu panjang. Tentunya pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang menjadi aspek penting dalam suatu perusahaan. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul "*Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Permata Finance Tomohon*" yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Pengaruh pelatihan terhadap motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,395$) terhadap konstruk endogen motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t -statistik sebesar 9,576 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p -value $0.000 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap motivasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung yang berarti bahwa pelatihan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan sangat baik. Dengan memberikan pelatihan pada karyawan maka karyawan akan memiliki kemampuan serta keterampilan yang lebih mendalam. Hal tersebut akan menumbuhkan dorongan dalam diri setiap karyawan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga karyawan mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Jika motivasi karyawan dalam dirinya rendah akan menyebabkan tingkat kepuasan karyawan tersebut akan berkurang dan mengakibatkan kinerja yang seharusnya meningkat menjadi berkurang, sehingga karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan yang diberikan sudah mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja karena karyawan mampu menguasai materi yang diberikan, instruktur mampu memberikan materi dan mampu berinteraksi dengan karyawan sehingga membuat karyawan menjadi nyaman saat mengikuti pelatihan. Manfaat pelatihan dapat dirasakan oleh karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul "*Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja*" yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,619$) terhadap konstruk endogen motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t -statistik sebesar 15,076 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p -value $0.000 < 0.05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung yang berarti bahwa pengembangan sumber daya manusia yang

dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan sangat baik. Hal ini dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja sangat bergantung pada pengembangan sumber daya manusia dari karyawan tersebut. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang berjalan dengan baik akan berdampak pada motivasi kerja yang tinggi pada suatu perusahaan. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memaksimalkan potensi karyawan di dalam suatu perusahaan. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul *"Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau"* yang menyatakan bahwa secara langsung pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mendapatkan hasil bahwa konstruk eksogen motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,352$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,515 > 1,96$, dan nilai $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Motivasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dikarenakan pemberian motivasi yang dirasakan oleh karyawan lebih mewakili terjadinya peningkatan kualitas kinerja karyawan. Motivasi dari seorang berawal dari kebutuhan atau tujuan. Hal tersebut menandakan bahwa seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi mencapai tujuannya. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau pemberian motivasi kepada karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul *"Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan"* yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Variabel Motivasi

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi mendapatkan hasil bahwa konstruk pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,218$) terhadap konstruk kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,367 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai $p\text{-value}$ $0,001 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Semakin baik kualitas pelatihan serta motivasi yang diberikan terhadap karyawan maka akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan.⁹² Karyawan yang termotivasi untuk melakukan pelatihan, akan memberikan kontribusi yang baik dalam kinerjanya. Pelatihan membantu dalam menciptakan hasil yang baik dalam kinerja karyawan, apabila pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin baik. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul *"Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam*

Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat” yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai peran mediasi terhadap hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Variabel Motivasi

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi mendapatkan hasil bahwa konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang dimediasi variabel motivasi pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,139$) Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,412 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai $p\text{-value}$ $0.001 < 0.05$.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat memediasi variabel konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, semua perusahaan harus terfokus pada pengembangan kinerja karyawannya, sehingga dapat mencapai motivasi kerja. Apabila karyawan dapat mencapai motivasi yang tinggi maka dapat pula mencapai tujuan utama yakni kinerja karyawan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil tersebut posisi motivasi sebagai variabel mediasi atau perantara untuk pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas kinerja karyawan memperkuat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu melalui variabel motivasi secara signifikan pada PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung sejalan dengan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau*” yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai peran mediasi terhadap hubungan antara pelatihan dan kinerja.

4.KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode *bootstrapping* pelatihan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan teori bahwa pelatihan menjadi salah satu strategi dari sebuah perusahaan untuk menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab yang dimiliki.
2. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode *bootstrapping* terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan. Temuan hasil ini membuktikan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan.
3. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode *bootstrapping* terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Tulungagung dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan sangat baik.
4. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode *bootstrapping* terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi.. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang berjalan dengan baik akan berdampak pada motivasi kerja yang tinggi pada suatu perusahaan

5. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode *bootstrapping* terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut dikarenakan pemberian motivasi yang dirasakan oleh karyawan lebih mewakili terjadinya peningkatan kualitas kinerja karyawan.
6. Hubungan pelatihan terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi berpengaruh positif yang signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa Semakin baik kualitas pelatihan serta motivasi yang diberikan terhadap karyawan maka akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hubungan pengujian mediasi tidak berpengaruh penuh atau disebut dengan *partial mediation*. Sehingga variabel motivasi berperan sebagai *partial control*.
7. Hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi berpengaruh positif yang signifikan. Hal ini berarti bahwa hubungan pengujian mediasi tidak berpengaruh penuh atau disebut dengan *partial mediation*. Sehingga variabel motivasi berperan sebagai *partial control* dalam hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Sifabela Mellinia, dan Siti Safaria. 2021. "Pengaruh pelatihan Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk". *Journal Pebarnas*, Vol. 1 No.1: 225-230.
- Bukit, Benjamin, dkk. 2019. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Devung, Simon. 2022. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Depdikbud.
- Fahmi, Irfan. 2022. *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta.
- Farida, Umi dan Sri Hartono. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ponorogo: Umpo Press.
- Grifin, R.W. 2019. *Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Halim, Karina Oktaviana, dkk. 2019. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sentosa Plastik Medan". *Jurnal Online Universitas Islam Sumatera Utara* Vol. 8 No.1: 139-146.
- Handoko, Hani T. 2020. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono, Siswoyo. 2022. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos Lisrel PLS*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan". *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol. 3 No. 1: 1-12.
- Hermawati, Rahmi, dkk. 2021. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten". *JENIUS Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4 No. 3: 319- 331.
- Kadarisman. 2022. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Kesuma, Hendra Hadi, dkk. 2021. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar". *Majalah Ilmiah Widyacakra* Vol. 2 No.2: 1-13.
- Kusuma, H., Djunaedi, D., & Marwanto, H. (2021). PENGARUH FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV."AGUNG PERDANA" NGANJUK. *RISK: Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 2(1), 192-205.
- Khasanah, U., Sustiyatik, E., Djunaedi, D., & Utami, S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Payung Pusaka Mandiri Kediri. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2), 373-381.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, Sjafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2022 *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat
- Nawawi. 2021. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Nurhalim, Muhammad dan Rahmi Fahmy. 2021. "Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat". *Ekonomis: Journal of Economics and Business* Vol. 5, No. 2: 457-467.
- Prawirosentono, Suyadi. 2022. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Yogyakarta: BPFE.
- Puspitawati, D., Laely, N., Sustiyatik, E., & Marwanto, I. H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Karir Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Pasar Baru Pare. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi of kemdikbud*, 5(2), 231-248.
- Rifa'i, Vheital dan Ella Jauvani Sagala. 2021. *Menejemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rintjap, Indra H, dkk. 2021. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Permata Finance Tomohon". *Productivity* Vol. 2 No. 7: 556-560.
- Rivai, Veithzal. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Riyadi. 2019. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, James G. dan Barbara S. Jones. 2022. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Mandar Maju.
- Rahayu, A. P., Satriyono, G., & Rukmini, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Kantor Dinas Kesehatan Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Trenggalek). *Jurnal Ekuivalensi*, 9(2), 405-419.
- Sari, Eliana. 2021. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat*. Jakarta: JayabayaUniversity Press.
- Satrohadiwiyo. 2022. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Simamora. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE, YKPN.
- Sofyandi dan Garniwa. 2022. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.

- Syukron, Muhammad, dkk. 2022. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau". *Jurnal Daya Saing* Vol. 8 No. 2: 169-176.
- Khasanah, U., Sustiyatik, E., Djunaedi, D., & Utami, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Payung Pusaka Mandiri Kediri. *Jurnal Ilmiah Rafflesia Akuntansi*, 9(2), 181-190.
- Triyaningsih, Retno. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*, Semarang: Unnes Press.
- Uhjana, Onang. 2020. *Minat dan Motivasi Kerja dalam Perekonomian*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Umar, Husein. 2019. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vebiyanti, Helen. 2019. *Hubungan Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Widiasmoro, Erwin. 2019. *Menyusun Penelitian Kuantitatif Untuk Skripsi Dan Tesis*. Yogyakarta: Araska.
- Wursanto, Ig. 2020. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Andi Offset, Yogyakarta.