

# AKUTANSI BISNIS dan MANAJEMEN (ABM)

---

ISSN No: 0854-4180

**Volume 24 No.2 Oktober 2017**



- |                   |  |
|-------------------|--|
| Maartje Paais     | Pengaruh motivasi dan Komitmen terhadap prestasi kerja karyawan Manise Hotel di Ambon  |
| Teguh Prasetyo    | Pengaruh Mekanisme Konflik Keagenan Terhadap Kinerja Perusahaan ( Studi di Pasar Modal Indonesia Periode tahun 2004-2010 )                                       |
| Tita Boedi Astuti | Analisis Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Motivasi Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada PT. Swasta STIE Malangkucecwara Malang )          |
| Sumarsasi         | Disiplin Karyawan Mempengaruhi Kualitas Produksi Blimbing Petani Ratu Buah di Blitar ( Studi pada Bisnis Keluarga di Kec. Sukorejo Desa Karang Sari Blitar )     |
| Helmy Adisaksana  | Pengaruh Pelatihan Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen ( Studi pada Karyawan PT BRI ( Persero ) Tbk. Malang Martadinata ) |

DITERBITKAN OLEH :  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) MALANGKUCECWARA  
MALANG

## DAFTAR ISI

---

Volume 24

No. 2

Oktober 2017

---

- Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Manise Hotel di Ambon 69-82  
*Maartje Paais*
- Pengaruh Mekanisme Konflik Keagenan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi di Pasar Modal Indonesia Periode tahun 2004-2010) 83-91  
*Teguh Prasetyo*
- Analisis Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Swasta STIE Malangkucecwara Malang) 92-105  
*Tita Boedi Astuti*
- Disiplin Karyawan Mempengaruhi Kualitas Produksi Blimbing Petani Ratu Buah di Blitar (Studi pada Bisnis Keluarga di Kec Sukorejo Desa Karang Sari Blitar) 106-111  
*Sumarsasi*
- Pengaruh Pelatihan Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen (Studi pada Karyawan PT BRI (Persero) Tbk. Malang Martadinata) 112-133  
*Helmy Adisaksana*

# **Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen (Studi pada Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk. Malang Martadinata)**

**Helmy Adisaksana**

*Dosen Admintrasi Niaga Polinema Malang*

*Jl. Soekarno Hatta Malang*

*E-mail: [helmyadisaksana@yahoo.com](mailto:helmyadisaksana@yahoo.com)*

## **Abstract:**

*The aim of this research is to know the description about work training, incentive, work satisfaction, and organizational commitment variable and also to know the influence between those variables in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. in the Branch Office of Malang Martadinata. This research takes sample for 52 people/respondents, in which all of them are employee in BRI Bank. Data collection conducted by questionnaire that published to all employees. Research method that used in this research was quantitative research with descriptive format that aims to describe the relationship or the influence of each variable in the research. To know the influence in this research, then the collected data would be analyzed by using path analysis. Research result shows that: (1) work training variable influenced significantly to the work satisfaction; (2) work training variable influenced significantly to the organizational commitment; (3) incentive variable influenced significantly to the work satisfaction; 4) incentive variable influenced significantly to the organizational commitment; (5) work satisfaction influenced significantly to the organizational commitment.*

**Keywords:** *Training, incentive, Work satisfaction, Organizational commitment*

## **PENDAHULUAN**

Ketatnya persaingan dalam era globalisasi harus direspon dengan menyiapkan karyawan untuk bekerja lebih profesional dan lebih memikirkan kepentingan bisnis serta perusahaan secara makro. Karyawan harus dapat mengembangkan diri, salah satunya melalui program pelatihan kerja yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya. Program pelatihan kerja merupakan salah satu kegiatan sumber daya manusia yang penting dalam menghadapi berbagai tantangan perusahaan di era globalisasi ini. Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan kerja merupakan suatu usaha untuk menghilangkan adanya kesenjangan antara pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Hasibuan, 2000).

Menurut pernyataan dari Normandi (dalam Hasibuan, 2000) bahwa seorang karyawan akan lebih termotivasi dan bertanggung jawab jika telah mendapatkan pelatihan kerja dari perusahaan. Pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan merupakan hal yang penting untuk menyiapkan karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas pokok organisasi dalam mengembangkan karyawannya agar lebih kompetitif adalah melalui pelatihan kerja

Sementara itu, pemberian insentif merupakan salah satu cara yang tepat untuk memotivasi karyawan, sebab dengan diberikannya insentif yang adil, proporsional, dan bersifat *progressive*, yaitu sesuai dengan jenjang karir, maka akan memacu kinerja para karyawan agar selalu bekerja optimal. Pimpinan yang adil, bijaksana, dihargai oleh masyarakat, dan perusahaan yang mempunyai nama baik akan membuat karyawan betah serta memiliki komitmen yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Kaswara dan Santoso, 2008). Seorang karyawan cenderung berusaha lebih giat apabila insentif yang diterima memberikan kepuasan kerja terhadap apa yang diharapkan. Dengan demikian pemberian insentif akan lebih memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya karena tewujudnya kepuasan kerja dalam diri karyawan tersebut.

Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana orang merasa tentang pekerjaan mereka dan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka. Hal ini adalah sejauh mana orang-orang suka (kepuasan) atau tidak suka (ketidakpuasan) pada pekerjaan mereka Spector (2001). Namun, apa yang membuat pekerjaan memuaskan atau tidak memuaskan tidak hanya tergantung pada sifat dari pekerjaan, tetapi juga pada harapan bahwa individu mendapatkan apa yang seharusnya disediakan dari pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja berdimensi sangat luas, secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan.

Komitmen organisasional adalah kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi organisasi dan terus ingin berpartisipasi secara aktif pada organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki (2008) menyatakan bahwa Komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Karyawan yang bisa menjadi objek penelitian merupakan karyawan tetap dan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima (Sopiah, 2008).

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. PT. Bank Rakyat Indonesia merupakan bank pemerintah pertama dan terbesar yang konsisten memfokuskan diri pada pelayanan kepada masyarakat kecil, di antaranya dengan memberikan fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil. Pelatihan kerja dan pengembangan sumber daya manusia terus dilakukan pada setiap departemennya. Untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan perusahaan juga memberikan insentif dan tunjangan sesuai dengan jabatan dan pretasinya masing-masing.

Bidang-bidang pekerjaan yang terdapat di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata antara lain bagian *accountofficer*, *frontliner*, administrasi, *Back office*, SDM, *Officer Development Program (ODP)*, *management trainee* dan masing-masing bidang memiliki karakteristik pekerjaan tersendiri. Terdapat pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, ide, terobosan, keahlian, ada juga jenis pekerjaan yang bersifat rutinitas. Pelatihan kerja selalu diberikan kepada setiap karyawan yang baru masuk maupun karyawan lama jika terdapat program dan aturan baru yang harus diterapkan. Dengan adanya pelatihan kerja tersebut PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK. Kantor Wilayah Malang Martadinata mampu menjaga standar dan kualitas kerja yang ditentukan. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1946 dan berpusat di kota Malang ini memiliki segmen di bidang jasa perbankan, sehingga pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama disamping profit yang telah menjadi target perusahaan. Selain itu untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, perusahaan memberikan kebijakan dengan memberikan insentif terhadap hasil kerja karyawan yang dianggap memuaskan. Adapun rumusan masalahnya adalah: Bagaimana pengaruh pelatihan kerja, insentif, kepuasan kerja dan komitmen organisasional di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata?

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja yang dimaksud dalam hal ini adalah pelatihan kerja yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata. Berdasarkan jurnal penelitian Schmidt, Steven W (2013) "*Job Training And Job Satisfaction Survey*", pelatihan kerja memiliki beberapa indikator meliputi:

*Content* (Isi/materi pelatihan kerja) adalah segala bentuk bahan yang di kemas dan disusun berdasarkan kurikulum dan analisis kebutuhan. Materi pelatihan kerja bisa berisi tentang peningkatan kemampuan dalam bidang *Business skill*, *Personal development*, dan *teknikal skill*.

*Method of Training* (metode pelatihan) adalah strategi penyampaian materi pelatihan yang dilakukan oleh trainer. Metode pelatihan bisa bermacam-macam yang disesuaikan berdasarkan jenis materi dan karakteristik peserta. Metode tersebut meliputi, *One-on-one training*, *On-line or computer-based learning*, *Job-shadowing or observation*, *Self-study*.

*Time spent in training* (waktu/jumlah jam pelatihan kerja) adalah jadwal pelatihan yang di dalamnya memuat waktu penyelenggaraan dan jumlah jam berlagsungnya pelatihan kerja.

*Employee satisfaction with training* (kepuasan terhadap pelatihan kerja), kepuasan karyawan dalam menerima pelatihan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya faktor kesesuaian pelatihan kerja dengan kebutuhan kerja. Dan materi yang disampaikan dalam pelatihan kerja bermanfaat dan dapat diterapkan dengan baik.

*Organizational support for training and employee development* (dukungan perusahaan dalam pelatihan kerja), dukungan perusahaan terhadap pelatihan kerja dapat tercermin dari prioritas yang diberikan oleh perusahaan dalam melaksanakan pelatihan kerja, apakah pelatihan kerja merupakan prioritas utama atau hanya kegiatan tambahan.

*Employee feelings about training and development.* (perasaan karyawan pada pelatihan kerja), karyawan yang baik selalu ingin mengembangkan kemampuan demi meningkatkan kinerja dan produktifitas kerjanya. Walaupun perusahaan tidak memberikan pelatihan kerja, karyawan tersebut akan mencari cara dan alternatif lain dalam mengembangkan kemampuan.

### **Tujuan Pelatihan Kerja**

Seperti yang dikemukakan Simamora (2006), tujuan pelatihan kerja adalah: (1) Untuk mempelajari prosedur pekerjaan; (2) Penjalinan hubungan dengan atasan dan bawahan; (3) Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi; dan (4) Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan baru.

Selain menurut Simamora, tujuan pelatihan kerja juga lebih lanjut dikemukakan Mangkunegara (2003), tujuan pelatihan kerja dan pengembangan antara lain: (1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi; (2) Meningkatkan produktivitas kerja; (3) Meningkatkan kualitas kerja; (4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia; (5) Meningkatkan moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal; (6) Meningkatkan kesehatan dan (7) keselamatan kerja; (8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*); dan (9) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

### **Insentif**

Menurut Mello (2011) insentif merupakan bagian dari kompensasi langsung yang diberikan di luar gaji pokok. Insentif dibagi menjadi empat jenis yaitu; bonus, komisi, profit sharing dan opsi saham. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Insentif yang dimaksud dalam hal ini adalah insentif yang diberikan kepada seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata. berupa: (1) Bonus. Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. Bonus diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang. (2) Komisi. Komisi merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Insentif**

Menurut Suwatno dan Priansa (2011) faktor-faktor yang mencakup besarnya insentif mencakup antara lain: (1) Jabatan atau kedudukan. Seseorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi di dalam suatu perusahaan secara otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan atau

usaha suatu perusahaan itu, maka perusahaan dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan yaitu apabila jabatan atau kedudukan karyawan lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut dalam memberikan insentif lebih besar dari karyawan yang lainnya. (2) Prestasi Kerja. Karyawan yang mempunyai atau memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol. Oleh sebab itu, maka karyawan yang prestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat di dalam melakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih atau lebih baik. (3) Laba Perusahaan. Pemberian insentif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya bukan hanya menguntungkan karyawannya saja tetapi juga akan menguntungkan pihak perusahaan itu sendiri. Maka dari itu suatu perusahaan tidak akan segan-segan memberikan insentif kepada karyawannya yang prestasi kerjanya baik karena akan meningkatkan laba atau keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

### **Kepuasan Kerja**

Luthans (2005) memberi definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Ada beberapa teori yang dapat mengungkapkan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah *Two Factor Theory*, yaitu teori yang beranggapan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Frederick (dalam Luthans, 2005). *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pencapaian (*achievement*) yakni besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi; pengakuan (*recognition*) yakni besar kecilnya pengakuan yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja dan kemajuan (*advancement*) yakni besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*hygiene faktor*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: kebijakan perusahaan (*company policy and administration*) yakni derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diperusahaan; penyeliaan (*supervision technical*) yakni derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja; gaji (*salary*) yakni derajat kewajaran suatu imbalan atas hasil kerjanya; hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*) yakni derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya, dan kondisi kerja (*working condition*) yakni derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja (Wexley & Yukl, 2003).

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2006) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik ialah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik ialah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksidengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya. Hasibuan (2003) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut: (1) Balas jasa yang adil dan layak, (2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian, (3) Suasana dan lingkungan pekerjaan, (4) Berat ringannya pekerjaan, (5) Peralatan yang menunjang, dan (6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinan.

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Sementara Komitmen organisasional yang terkait dengan pekerjaan akan bersinggungan dengan banyak hal dalam lingkup organisasi. Komitmen organisasional dapat dipandang pada beberapa konteks meliputi Komitmen organisasional karyawan pada atasan, rekan kerja, pekerjaan atau organisasi.

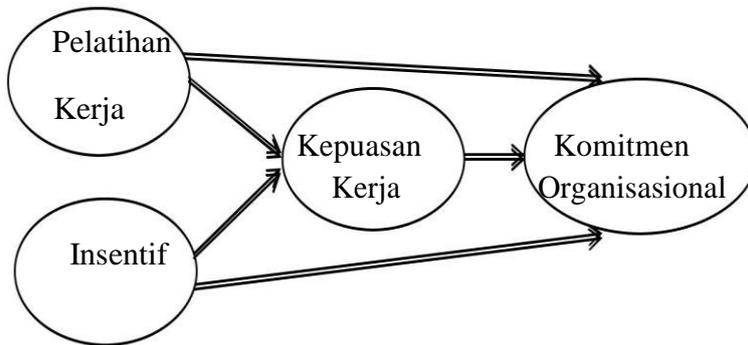
### **Komponen Komitmen Organisasional**

Banyak konsep literatur yang menerangkan bermacam-macam konsep dasar atau jenis dari suatu komitmen organisasional. Mayer dan Greenberg (2002) menerangkan Komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen yang berbeda. Ketiga komponen tersebut pada pinsipnya menjelaskan perbedaan alasan mengapa individu memilih untuk tetap tinggal di dalam organisasi, meliputi (*affective, normative, continuance*): (1) *Affective commitment (agreement with organization)*, (2) *Normative commitment (social pressure to remain)*, (3) *Continuance commitmen (lack of options)*.

Menurut Sopiha (2008) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: (1) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. (2) *Continue Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. (3) *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

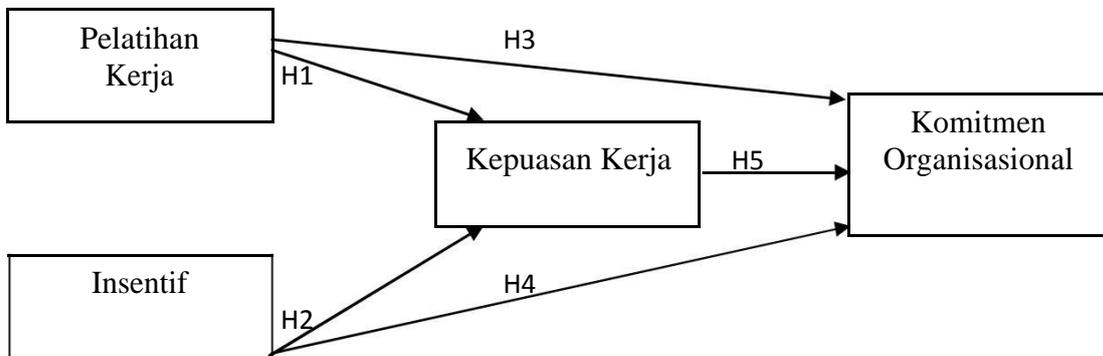
### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasional seperti pada gambar 1.



**Gambar 1: Kerangka konseptual penelitian**

### Model Hipotesis Penelitian



**Gambar 2: Model Hipotesis**

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Bungin (2008) mengemukakan bahwa: Penelitian kuantitatif dengan format deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian berdasarkan apa yang terjadi, pada umumnya penelitian ini menggunakan statistik induktif untuk menganalisis data penelitian. Selain format deskriptif, jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *eksplanatori* atau penelitian yang diarahkan untuk menjelaskan suatu keadaan atau situasi (Notoatmodjo, 2005). Jenis penelitian eksplanatori tersebut sama dengan *korelasional*, dimana pada metode ini dijelaskan hubungan atau pengaruh antara variabel yang diteliti. Metode korelasi ini bertujuan untuk meneliti sejauh mana variabel pada satu faktor berpengaruh terhadap variabel pada faktor lainnya (Hasan, 2002). Sehubungan dengan tujuan penelitian maka secara keseluruhan ini menggunakan metode *survey*, yaitu penelitian yang diperoleh dari pengambilan sampel suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 2006).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Jumlah karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata adalah 52 orang karyawan, dimana masing-masing karyawan tersebut sudah memiliki *job dis* masing-masing. Menurut Sugiyono (2005), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah cara pengambilan sampel dengan mengambil semua anggota populasi menjadi sampel (Hidayat, 2007). Cara ini dilakukan apabila populasinya kecil dan istilah lain *sampling jenuh* adalah *sensus*. Jumlah karyawan yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata adalah 52 orang karyawan, dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 52 orang.

### Definisi Operasional Variabel

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

No (1)	Variabel (2)	Indikator (3)	Item (4)
1.	Pelatihan Kerja (X1) Simamora (2004)&(S teven W. Schmidt, 2013)	<i>Content</i> (Isi/ materi pelatihan kerja) (X1.1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materi pelatihan kerja disusun sesuai dengan kurikulum yang disesuaikan dengan bidang masing-masing. (X1.1.1)</li> <li>2. Tipe materi pelatihan kerja mampu mengembangkan seluruh kemampuan kemampuan (<i>Business skill, Personal development</i>, dan teknikal skill) (X1.1.2)</li> </ol>
		<i>Method of Training</i> (metode pelatihan kerja) (X1.2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan atau jenis pelatihan kerja disesuaikan dengan jenis materi yang disampaikan(X1.2.1)</li> <li>2. Metode pelatihan sangat mampu meningkatkan motivasi(X1.2.2)</li> <li>3. Metode pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan (X1.2.3)</li> </ol>
		<i>Time spent in training</i> (waktu/jumlah jam pelatihan) (X1.3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu pelatihan rutin dan berkala dan sesuai dengan kebutuhan.(X1.3.1)</li> <li>2. Waktu pelatihan dalam satu sesi sesuai tidak terlalu lama dan singkat. (X1.3.2)</li> <li>3. Waktu perencanaan program pelatihan disesuaikan dengan waktu karyawan. (X1.3.3)</li> </ol>

- |   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p><i>Employee satisfaction with training</i><br/>(Kepuasan terhadap pelatihan)<br/>(X1.4)</p>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan merasa puas karena pelatihan kerja yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan. (X1.4.1)</li> <li>2. Karyawan bisa memanfaatkan ilmu yang diterima pada pelatihan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. (X1.4.2)</li> </ol>  |
|   | <p><i>Organizational support for training and employee development</i>(dukungan perusahaan dalam pelatihan kerja) (X1.5)</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan memberikan prioritas pada pelatihan kerja untuk pengembangan profesionalisme karyawan. (X1.5.1)</li> <li>2. Perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan kemampuan. (X1.5.2)</li> <li>3. Perusahaan selalu merencanakan program pelatihan secara rutin. (X1.5.3)</li> </ol>  |
|   | <p><i>Employee feelings about training and development.</i>(perasaan karyawan pada pelatihan kerja)<br/>(X16)</p>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. Karyawan merasa butuh terhadap pelatihan kerja yang bersifat kontinyu. (X1.6.1)</li> <li>2. 2.Karyawan proaktif untuk meningkatkan kemampuan dengan mencari pelatihan .(X1. 6. 2)</li> </ol>  |
| <p>2. Insentif (X2)<br/>(Mello, 2011)</p> | <p>Bonus (X2.1)</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonus diterima tepat waktu (X2.1.1)</li> <li>2. Bonus diberikan sesuai dengan yang dijanjikan (X2.1.2)</li> <li>3. Bonus diterima mudah dan tidak melalui prosedur yang tidak rumit (X2.1.3)</li> <li>4. Bonus di terima selalu mengalami peningkatan (X2.1.4)</li> <li>5. Bonus mampu membangkitkan motivasi kerja (X2.1.5)</li> <li>6. Bonus diterima sesuai dengan kinerja (X2.1.6)</li> <li>7. Bonus yang diterima memuaskan(X2.1.7)</li> <li>8. Bonus yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup tambahan (X2.1.8)</li> </ol> |

	<p>Komisi (X2.2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komisi diterima tepat waktu (X2.2.1)</li> <li>2. Komisi diberikan sesuai dengan yang dijanjikan (X2.2.2)</li> <li>3. Komisi diterima mudah dan tidak melalui prosedur yang tidak rumit (X2.2.3)</li> <li>4. Komisi di terima selalu mengalami peningkatan (X2.2.4)</li> <li>5. Komisi mampu membangkitkan motivasi kerja (X2.2.5)</li> <li>6. Komisi diterima sesuai dengan kinerja (X2.2.6)</li> <li>7. Komisi yang diterima memuaskan(X2.2.7)</li> <li>8. Komisi yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup tambahan (X2.2.8)</li> </ol>
<p>3. Kepuasan Kerja (Y1) Luthans (2005)&amp;(Steven W. Schmidt,</p>	<p>Pencapaian (<i>achievement</i>) (Y1.1)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalankan tugas dengan baik dan bertanggung jawab (Y1.1.1)</li> <li>2. Selalu mementingkan kepentingan perusahaan sesuai dengan jabatan yang di emban (Y1.1.2)</li> <li>3. Memiliki motivasi untuk berprestasi (Y1.1.3)</li> <li>4. Menjagareputasi perusahaan (Y1.1.4)</li> <li>5. Persaingan positif demi kemajuan perusahaan(Y1.1.5)</li> </ol>
	<p>Pengakuan (<i>recognition</i>) (Y1.2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian pekerjaan dengan gaji/tunjangan (Y1.2.1)</li> <li>2. Terdapat bonus atas prestasi kerja (Y1.2.2)</li> <li>3. Kesempatan untuk promosi atau mengembangkan karier. (Y1. 2. 3)</li> <li>4. Terdapat penghargaan atas prestasi kerja(Y1.2.3)</li> <li>5. Tunjangan diberikan secara adil sesuai dengan prestasi(Y1.2.4)</li> <li>6. Atasan memberikan motivasi bagi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya (Y1.2.5)</li> </ol>

	Kemajuan ( <i>advancement</i> ) (Y1,3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebanggaan terhadap pekerjaan yang diberikan (Y1.3.1)</li> <li>2. Selalu meningkatkan kemampuan dalam bekerja (Y1.3.2)</li> <li>3. Memegang visi dan misi perusahaan sebagai motivasi kerja (Y1.3.2)</li> <li>4. Selalu memberikan kemampuan terbaik untuk kepentingan perusahaan (Y1.3.3)</li> </ol>
4.	Komitmen Organisasi -onal (Y2) Meyer dan Allen (1991) Meyer dan	Komitmen Afektif (Y2.1) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecocokan dengan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan (Y2.1.1)</li> <li>2. Merasa bahwa permasalahan perusahaan adalah permasalahan karyawan juga. (Y2.1.2)</li> <li>3. Keinginan untuk berkorban banyak hal demi pencapaian tujuan perusahaan (Y2.1.3)</li> <li>4. Merasa bangga ketika menceritakan kepada orang lain bahwa karyawan merupakan bagian dari keluarga besar perusahaan dimana dia bekerja. (Y2.1.4)</li> <li>5. Keinginan untuk tetap tinggal karena telah merasakan kenyamanan dengan perusahaan dimana dia bekerja. (Y2.1.5)</li> <li>6. Keinginan untuk tetap tinggal karena merasa kemampuannya bertambah ketika bekerja di perusahaan itu. (Y2.1.6)</li> </ol>
		Komitmen Normatif (Y2.2) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan merasa wajib tinggal karena perusahaan telah memberikan banyak manfaat dalam hidupnya. (Y2.2.1)</li> <li>2. Karyawan merasa wajib untuk tinggal karena perusahaan telah memberikan kontribusi besar bagi masyarakat (Y2.2.2)</li> <li>3. Karyawan merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan (Y2.2.3)</li> </ol>
		Komitmen berkelanjutan (Y2.3) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan merasa bahwa perusahaan dimana dia bekerja sangat berarti dalam hidupnya. (Y2.3.1)</li> <li>2. Karyawan merasa perusahaan telah memberikan segala Sesutu yang terbaik</li> </ol>

- yang karyawan butuhkan(Y2.3.3)
3. Karyawan merasa telah mengambil keputusan yang tepat untuk bekerja di perusahaan dimana dia bekerja.
  4. (Y2.3.4)
  5. Karyawan merasa rugi apabila keluar dari perusahaan dimana dia bekerja. (Y2.3.5)
  6. merasa mendapatkan banyak keuntungan dari perusahaan ini baik keuntungan financial maupun non financial(Y2.3.6)
  7. Karyawan berusaha mempertahankan kinerja saya agar perusahaan bisa bersaing dengan perusahaan lain(Y2.3.7)

### **Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran**

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan format *skala likert*. Menurut Sugiyono (2010), Skala Likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang telah ditetapkan oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jenis pertanyaan atau pernyataan dalam kuisisioner yang digunakan bersifat tertutup dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pertanyaan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata.

### **Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode sebagai berikut: Metode survei yaitu pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan mendatangi langsung obyek penelitian yang bersangkutan, sehingga data dan informasi yang diperoleh dapat diyakini kebenarannya, di mana responden yang diamati tidak terlalu besar jumlahnya, menurut Indriantoro (2002: 152). Pada metode survei peneliti menggunakan angket untuk memperoleh data secara langsung dari objek yang diteliti. Angket yaitu proses pengumpulan data dan informasi dengan cara mengajukan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan data. Model yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah model *Semantic Differential* dan skala *Likert*, dimana berbentuk *checklist*. Angket diberikan kepada seluruh karyawan yang terdapat di PT.Bank BRI Kantor Wilayah Martadinata. Angket berisi pernyataan untuk mengetahui pelatihan kerja, insentif, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang terdapat di Bank tersebut.

### **Metode Dokumentasi**

Metode dokumentasi yaitu pengumpulan data dimana peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku

, majalah, dokumen, peraturan-peraturan,dan sebagainya (Arikunto, 2002: 158). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang jumlah pegawai di PT. Bank BRI Kantor Wilayah Martadinata yang nantinya akan diolah sebagai sumber data sekunder.

### Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2012) “teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu objek penelitian melalui data sampel atau populasi. Analisis ini digunakan untuk mendapatkan hasil dari distribusi frekuensi jawaban responden melalui angket yang dibagikan oleh peneliti. Data mentah tersebut kemudian diolah, ditabulasikan dalam tabel atau dalam bentuk diagram, dan dijelaskan dalam bentuk deskriptif. Data diolah berupa data mengenai responden dan rata-rata serta presentasi dari hasil angket. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan variabel Pelatihan (X1), Insentif (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Komitmen Organisasional (Y2).

### Analisis Statistik Inferensial

Menurut Solimun (2008) bahwa penggunaan analisis jalur dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi berikut: (1) Hubungan antar variabel yang akan dianalisis berbentuk linier dan aditif, (2) Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya system aliran kausal ke satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur, (3) *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen harus valid dan reliabel), (4) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

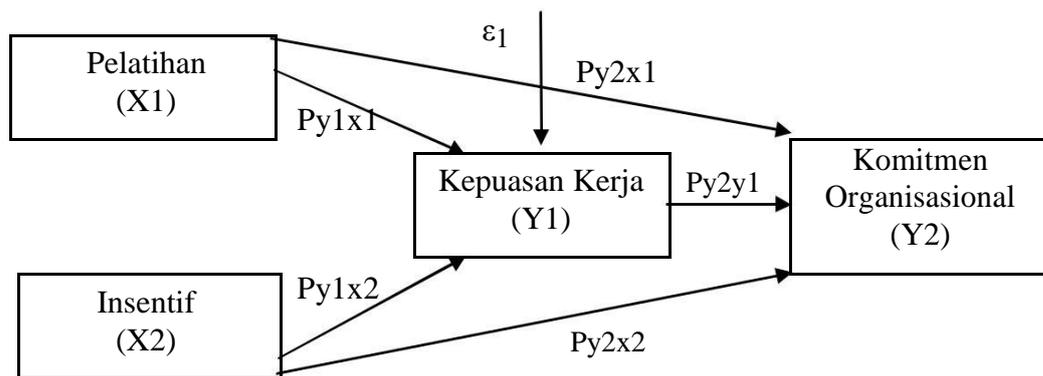
Langkah-langkah untuk menguji *Path analysis* menurut Riduwan dan Kuncoro (2011) sebagai berikut:

Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

Persamaan struktural dalam penelitian ini:

$$Y_1 = \beta_{y_1x_1}X_1 + \beta_{y_1x_2}X_2 + \beta_{y_1\epsilon_1}\epsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_{y_2x_1}X_1 + \beta_{y_2x_2}X_2 + \beta_{y_2y_1}Y_1 + \beta_{y_2\epsilon_2}\epsilon_2$$



**Gambar 3: Model Diagram Jalur Hipotesis**

### Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi

Gambaran diagram jalur lengkap, menentukan sub-sub strukturalnya yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan. Pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah di set dalam angka baku atau *Z-score* (data yang telah di set dengan rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (eksogen) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (endogen).

Khusus untuk program SPSS 17, menu analisis regresi, koefisien *path* ditunjukkan oleh *output* yang dinamakan *Coefficient* yang dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau yang lebih dikenal dengan nilai beta. Jika ada diagram jalur sederhana mengandung satu unsur hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen, maka koefisien *path*-nya adalah sama dengan koefisien korelasi *r* sederhana.

Menghitung koefisien jalur secara individu

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisa jalur, maka dibandingkan nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \leq Sig$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan. nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \geq Sig$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

Meringkas dan Menyimpulkan

Meringkas hasil penelitian dan membandingkan dengan hasil penelitian terdahulu. Terakhir, menyimpulkan hasil penelitian secara keseluruhan dan memberikan saran baik untuk peneliti selanjutnya maupun objek penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Asumsi Klasik

#### *Uji Normalitas*

Asumsi Normalitas sangat penting terutama untuk penarikan kesimpulan apakah data yang terdapat pada penelitian berada pada distribusi normal sehingga layak dijadikan sebagai data penelitian (Winarsunu dalam Muljani, 2012). Normalitas terjadi apabila skor pada setiap variabel dalam model mengikuti distribusi normal. Distribusi normal merupakan hal yang penting dalam statistik yang dipakai sebagai rujukan untuk menentukan ukuran normalitas tidaknya suatu distribusi dalam sampel. Pembuktian asumsi normalitas ini akan dilakukan dengan menggunakan kolmogrov smirnov pada program SPSS 17, yaitu dengan melihat signifikansi (sig.Z), apabila nilai signifikansi (sig.Z) nilainya lebih besar  $\alpha = 0,05$ , maka asumsi normalitas telah terpenuhi. Hasil pengujian asumsi disajikan dalam tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Normalitas**

<b>Persamaan Regresi</b>	<b>Sig.Z</b>	<b>Kesimpulan</b>
Pelatihan Kerja	0.147	Normalitas Terpenuhi
Insentif	0.706	Normalitas Terpenuhi
Kepuasan Kerja	0.290	Normalitas Terpenuhi
Komitmen		
Organisaional	0.911	Normalitas Terpenuhi

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki data dengan sig. Z lebih besar dari nilai alpha 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data pada tiap variabel terdistribusi secara normal.

### ***Uji Linearitas***

Asumsi linearitas digunakan untuk menjelaskan semua hubungan antar variabel yang ada dalam model adalah hubungan yang mengikuti garis lurus, bukan garis lengkung (Winarsunu dalam Muljani, 2012). Hubungan yang mengikuti garis lurus artinya persamaan regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi, sedangkan bila berbentuk non linear atau lengkung lebih sesuai digunakan untuk mengadakan eksplanasi. Pengujian asumsi linearitas dilakukan menggunakan *Compare Means* pada program SPSS 17, kemudian melihat nilai signifikansi dari *Linearity*, apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa asumsi linearitas telah terpenuhi. Sebaiknya apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka asumsi linearitas belum terpenuhi yang berarti tidak terdapat hubungan secara linier setiap variabel penelitian.

**Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Linearitas**

<b>Variabel</b>	<b>Varabel Indogen</b>	<b>P-Value</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Eksogen</b>			
Pelatihan Kerja	Kepuasan Kerja	0.000	Linearitas Terpenuhi
Pelatihan Kerja	Komitmen Organisasional	0.000	Linearitas Terpenuhi
Insentif	Kepuasan Kerja	0.000	Linearitas Terpenuhi
Insentif	Komitmen Organisasional	0.000	Linearitas Terpenuhi
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	0.000	Linearitas Terpenuhi

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki data dengan nilai P-Value 0.000 yang berarti seluruhnya lebih kecil dari nilai sig. 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki hubungan secara linier.

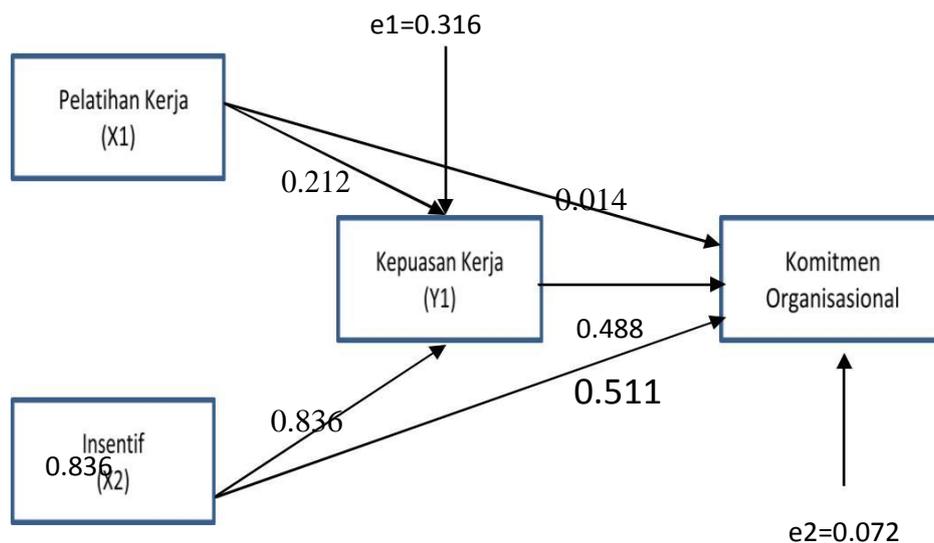
### **Hasil Analisis Jalur**

Hasil analisis jalur akan digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel dengan melihat taraf signifikansi antar variabel, serta hubungan antar variabel. Untuk melihat pengaruh antar variabel dapat dilihat dari besarnya nilai Adjusted R Square ( $r^2$ ) dengan cara menghitung besarnya Koefisien Determinasi (KD) menggunakan rumus  $KD = r^2 \times 100\%$ . Sedangkan untuk melihat taraf signifikansi antar variabel digunakan Sig penelitian, jika Sig penelitian lebih kecil dari 0,05 ( $Sig \leq 0,05$ ), maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan antar variabel. Jika nilai Sig penelitian lebih besar dari nilai 0,05 ( $Sig \geq 0,05$ ), maka dinyatakan pengaruh antar variabel tidak signifikan atau dapat juga dilihat dengan menggunakan uji t. Apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) maka pengaruh antar variabel adalah signifikan. Sebaliknya jika nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) maka pengaruh antar variabel adalah tidak signifikan.

**Tabel 4. Ringkasan Koefisien Jalur**

Variabel Eksogen	Varabel Indogen	Koefisien		Kesimpulan
		Beta	P-Value	
Pelatihan Kerja	Kepuasan Kerja	0.212	0.012	Signifikan
Pelatihan Kerja	Komitmen Organisasional	0.014	0.009	Signifikan
Insentif	Kepuasan Kerja	0.836	0,000	Signifikan
Insentif	Komitmen Organisasional	0.511	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	0.488	0,000	Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan analisa jalur yang diperoleh, maka dapat digambarkan dalam model persamaan jalur sebagai berikut :



**Gambar 4: Analisis Jalur**

Keterangan:

—————> Signifikan (Nilai e = 1-r<sup>2</sup>)

**Ketetapan Model Penelitian**

Pengujian ketetapan model (Goodness off Fit) menggunakan koefisien determinasi (r<sup>2</sup>) total dari dua persamaan. Persamaan 1 (pertama) diperoleh nilai r<sup>2</sup> sebesar 0,684 dan persamaan 2 (kedua) diperoleh r<sup>2</sup> sebesar 0,928. Berikut adalah ketetapan model yang diperoleh dengan rumus.

$$\begin{aligned}
 r^2 \text{ model} &= 1 - (1 - r_1^2) (1 - r_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,684) (1 - 0,928)
 \end{aligned}$$

$$= 1 - (0,316) (0,072)$$

$$= 0,977 \text{ atau } 97,7\%$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 97,7%, hal ini menjelaskan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 97,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Dengan demikian model analisis jalur yang dihasilkan dalam pengujian ini memenuhi nilai ketetapan model yang baik karena berada di atas 70%, sehingga model analisis jalur ini layak untuk diinterpretasikan untuk pengujian hipotesis.

Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hubungan Langsung dan Tidak Langsung**

Pengaruh Variabel	Pengaruh	Pengaruh Tidak Langsung
	Langsung	Melalui Y1
X1 terhadap Y1	0.212	-
X1 terhadap Y2	0.014	(0.212)x(0.488)=0.103(signifikan)
X2 terhadap Y1	0.836	-
X2 terhadap Y2	0.511	(0.836)x (0.488)=0.407 (signifikan)
Y1 terhadap Y2	0.488	-

### Implikasi Penelitian

Penelitian ini menjelaskan pola hubungan dan pengaruh pelatihan kerja dan insentif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dimana hasil temuan ini diharapkan akan memberikan kontribusi teoritis di bidang pengembangan sumber pengembangan sumber daya manusia, lebih khusus dalam mencermati dan memahami gejala sikap dan perilaku manusia dalam organisasi yang tercermin pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya seperti pelatihan kerja dan insentif.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata dalam membantu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan melalui optimalisasi penerapan pelatihan kerja dan insentif karena terbukti berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasional. Terkhusus pada poin pelatihan kerja, pihak manajemen dapat memberikan pelatihan kerja secara menyeluruh dan kontinyu karena berdasarkan hasil penelitian faktor tersebut memiliki kontribusi paling besar dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data serta pembahasan yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa keempat variabel penelitian (pelatihan kerja, insentif, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional) masuk dalam kategori baik atau tinggi. (2) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, pelatihan kerja yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui uji regresi dimana nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil dari nilai signifikansi sehingga dapat dikatakan hasilnya berpengaruh signifikan. (3) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya pelatihan kerja yang diberikan oleh PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Wilayah Malang Martadinata kepada karyawan mampu meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan melalui uji regresi dimana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar lebih kecil dari nilai signifikansi sehingga dapat dikatakan hasilnya berpengaruh signifikan. (4) Insentif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, artinya semakin tinggi persepsi karyawan tentang insentif maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. (5) Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada tingkat signifikansi. Hal ini dibuktikan melalui uji regresi dimana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar lebih kecil dari nilai signifikansi sehingga dapat dikatakan hasilnya berpengaruh signifikan. (6) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, artinya karyawan yang merasa terpenuhinya kepuasan kerja, akan mampu meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan melalui uji regresi dimana nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil dari nilai signifikansi sehingga dapat dikatakan hasilnya berpengaruh signifikan.

### Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Peneliti selanjutnya perlu mengkaji lebih dalam untuk menggunakan teori manajemen sumber daya manusia dan kaitanya dengan variabel komitmen organisasional, sehingga mampu menjelaskan bagaimana variabel lain dalam teori manajemen sumberdaya manusia seperti karakteristik pekerjaan, kinerja dan lain-lain berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini disebabkan adanya kemungkinan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian (2) Peneliti selanjutnya perlu mempertimbangkan untuk melakukan penelitian pengaruh variabel pelatihan kerja terhadap variabel insentif, karena diduga ada pengaruh antara kedua variabel tersebut, terutama dalam indikator perasaan kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diberikan oleh perusahaan terutama pelatihan yang bersifat kontinyu.. Peneliti selanjutnya juga bisa mempertimbangkan untuk melakukan penelitian yang mengambil pengaruh variabel seperti variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, *job description*, pemberdayaan kerja sebagai variabel terikat maupun variabel bebas. (3) Penerapan ketepatan pelatihan kerja perlu dioptimalkan, khususnya terkait dengan metode pelatihan yang digunakan. Hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan adalah memberikan variasi terhadap metode pelatihan sehingga motivasi karyawan dalam mengikuti pelatihan tinggi. Selain itu ketepatan pemilihan waktu pelatihan kerja

menjadi salah satu poin penting yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Kesesuaian waktu pelatihan dengan waktu luang karyawan atau diambil berdasarkan kesepakatan akan memberikan dampak positif yang sangat tinggi bagi kesuksesan pelatihan. Jika pelatihan mendapatkan point yang sangat tinggi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen organisasional. (4) Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian insentif selain gaji pokok yang diterima sesuai dengan beban karyawan, menyesuaikan pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan kemampuan diri serta minat yang dimiliki karyawan, serta ketepatan jumlah dan waktu pemberian insentif baik itu berupa bonus maupun komisi. (5) Perusahaan juga perlu mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasional karyawan dalam rangka menumbuhkan rasa memiliki organisasi dan mendorong karyawan untuk ingin selalu mengabdikan padaperusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aktami, B. 2008. *Kontribusi kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan*. Ejournal fia UB
- Ardiani dkk. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Semarang)*. Jurnal UNS
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Angelia, Diana. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku I. Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat
- Aziz, Anhar. 2009. *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberian Insentif Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Di PT. (Persero)*
- Pelabuhan Indonesia I Unit Terminal Peti Kemas Belawan*. Jurnal UI
- Bungin, Burhan. 2008. *Sosiologi Komunikasi (Teori, Paradigma, dan Discourse)* Jakarta: Bumi Aksara
- Choo, Stephen. 2007. Using training and development to affect job satisfaction within franchising” *Journal Emerald Group Publishing Limited. Vol.14 Iss: 2, pp.339 - 352*
- Davis, Keith dan Newstrom. 1997. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Dessler, Gary. 2004. *A Framework for Human Resource Management. Third Edition*. Prentice Hall
- Glorius, D. Keo. 2012. *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai prediktorterdhadap Komitmen organisasional Perawat RSUD. Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang*. Jurnal USU
- Hafid Parasdy. 2002. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan PDBPR BKK Boyolali*. Student Journal UB
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hamalik, Oemar. 2004. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handayana, Fitri. 2010. *Pengaruh Insentif dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan Pada Gardenia Hotel Medan*. Jurnal Usu

- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (edisi 2)*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hariandja, Marihot. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hermanto. 2005. *Menjadi Karyawan Handal dan Profesional*. Bandung: Rosda Karya
- Husnan, Suad. 2002. *Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas. Edisi ketiga*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Ivancevich, John M. 2008. *Human Resource Management. Tenth Edition*. McGraw Hill Inc
- Jackson, John H. dan Robert L. Mathis. 2006. *Human Resource Management*. McGraw Hill Inc
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kaswara dan Santoso. 2008. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Kreitner dan Kinicki. 2008. *Organizational behaviour 8th edition*. McGraw Hill International Edition.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2001. *Perilaku Organisasi, buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurnia, Yulius. 2003. *Profesionalisme, Pengetahuan Akuntan Publik dalam Mendeteksi Kekeliruan, Etika Profesi dan Pertimbangan Tingkat Materialitas*. <http://www.google.com> (13 Maret 2014)
- Latief, Abdul. 2011. *Analisis Pengaruh Komunikasi, Komitmen organisasional dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa*. Jurnal USU
- Locke, E. A. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Sons.
- Loebis. 2008. *Pengaruh Pemberian Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Balai Yasa Pulo Brayan PT. Kereta Api Medan*. Jurnal Usu
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior (10th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V. A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: ANDI.
- M Kadarisman. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkuprawira,. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mangkuprawira. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia,
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Meyer, J.P & Greenberg. 2002. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18
- Mathis dan Jackson. 2006. *Human Recource (Manajemen Sumber Daya Manusia)*.
- Miner, John. B. 2000. *Industrial Organizational Psychology*. Mc Graw-Hill Inc. Singapore
- Moynihan, Lisa & Wendy R. Bosswell, (2000), "The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance", *Center for Advanced Human Resources Studies (CAHRS), Working Paper Series, Working Paper 00-16*.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2005. *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Nasution, Chairuddin. 2010. *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT. PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lubuk Pakam*. Jurnal USU
- Porter, Michael .E. 1996. "How Competitive Forces Shape Strategi," Harvard Business Review
- Riduan dan Kuncoro. 2011. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis, Edisi 3*, Jakarta: Erlangga.
- Riggio, R. E. 2005. *Introduction to Industrial/Organization psychology*. Scott, Foresman & Co, USA.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Credit Management Handbook: Teori, Konsep, dan Aplikasi Panduan Praktis Mahasiswa, Bankir dan Nasabah*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia*, Klaten: PT INT AN SEJATI.
- Robertson. 2003. *Perwujudan Akuntabilitas Instansi Pemerintah*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- S. P. Hasibuan. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ke-1*. Bandung: Pustaka Setia
- Saragih, Syaiful Amri. 2010. *Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja di Guru Dinas Pendidikan Di Tebing Tinggi*. Jurnal USU
- Sastradipoera, Komaruddin. 2006. *Manajemen Marketing. Edisi Pertama*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Schermerhorn, J. J. Hunt, & R. Osborn 2002. *Managing Organizational Behavior*. 4th. Ed. John Wiley & Sons.
- Sikula dan Mangkunegara. 2003. *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons, Inc
- Simamora, Bilson, 2008. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri. 2006. *Metode Penelitian Survei*. LP3S, Jakarta

- Solimun. 2008. *Struktural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya, Malang.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Spector, P. E. 1997. *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey*. *American Journal of Community of Psychology*.
- Spector, P. E., 1997. *Job Satisfaction*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Spector, P. E., 2001. *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice (second edition)*. New York: Jhon Wily & Sons, Inc.
- Stephen P. Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Indeks.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sutono. 2000. *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT. Sepatu Bata Tbk*. Jurnal USU
- Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno.& Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Schwepker, Charles. H., 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in salesforce. *Journal of Business Research*, Volume 54, pp. 39-52
- Schmidt, Steven W. 2013. Job Training And Job Satisfaction Survey. *Journal East Carolina University Vol 4 pp 1-36*
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W, 2003. *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit: PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Unarjan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wexley, Kenneth N., dan Gary A. Yuki. 2003. *Psikologi Organisasi dan Psikologi Personalita*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wursanto, Ignatius. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yuniarsih, Suwatno dan Kadarisman. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian* Bandung: Alfabeta