

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kesiapan perusahaan memasuki era bisnis ini hendaknya dimulai dari menyiapkan SDM yang kompeten, cepat menguasai dan beradaptasi dengan teknologi, adaptif, dan responsif. Langkah awal dengan melakukan rekrutmen karyawan berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan, atau melakukan perbaikan kualitas karyawan yang ada melalui pemberian pelatihan kerja atau lain sebagainya.

SDM berperan krusial dalam mencapai keberhasilan perusahaan, dimana kinerja perusahaan tergantung pada kinerja individu yang ada dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga, perlu strategi yang akurat untuk mengoptimalkan peranan SDM yang ada sesuai dengan fungsi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Mubasyaroh mengatakan MSDM mengendalikan tentang aturan dalam pengadaan karyawan, pengembangan, imbalan, pemeliharaan, serta pembagian tanggung jawab tiap-tiap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Hendrik, 2020). SDM yang dikelola dengan baik tentu akan membuat tujuan yang ditetapkan perusahaan melalui serangkaian aktivitas kerja berjalan lancar. Tercapainya tujuan perusahaan ditentukan oleh kinerja dari tiap karyawan. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan ialah hasil yang telah dicapai

karyawan selama menuntaskan tugasnya baik secara kualitas atau secara kuantitas.

Perilaku organisasi membantu mengetahui karakter tiap-tiap individu yang ada berada di dalam organisasi. Menurut (Silaen, 2021) studi tersebut yang menelaah pengaruh dari perilaku perorangan, serta struktur perilaku berorganisasi dalam rangka memperbaiki efektivitas organisasi. Jika karakter individu dan karakter organisasi terintegrasi maka terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Dimana perilaku individu ini akan memotivasi seseorang untuk mencukupi kebutuhan individu dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, juga potensi yang dimiliki (Sulfemi, 2017). Jika seorang karyawan termotivasi untuk memaksimalkan potensinya dan menyusun rencana untuk mencapai efektivitas kerja, maka otomatis juga dapat mencapai efektivitas kelompok yang mengarah pada efektivitas organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

Motivasi merupakan daya dorong yang membuat seseorang keinginan untuk mencurahkan kemampuannya melalui kecakapan atau kemahiran, daya, dan waktu untuk melakukan serangkaian pekerjaan Sondang P. Siagian (1992). Motivasi kerja digunakan untuk menciptakan gairah bekerja seorang karyawan agar melakukan pekerjaan secara baik dan terpadu dengan caranya untuk mendapat kepuasan kerja. Makin tinggi motivasi karyawan melakukan pekerjaan, maka makin tinggi kinerjanya. Dan juga sebaliknya, bila karyawan memiliki motivasi rendah dalam

melakukan pekerjaan maka kinerjanya juga rendah. Menurut penelitian Maghrifirani (2018) membuktikan pengaruh motivasi kerja kepada kinerja karyawan adalah positif. Didukung oleh penelitian (Romadhon, 2021) membuktikan hasil pengaruh yang diberikan motivasi kepada kinerja karyawan adalah positif dan bermakna

Tak hanya faktor motivasi kerja, pelatihan kerja pun memiliki peranan menaikkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan kerja para tenaga kerja mampu meningkatkan kemampuan dan keahlian agar dapat mengerjakan tugas juga tanggung jawab yang diberikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Menurut Edwin B. Flippo (1998) bahwa pelatihan kerja merupakan penambahan kecakapan dan pengetahuan yang berguna untuk melakukan pekerjaan dalam perusahaan yang memberikan pekerjaan tersebut. Tuntutan kerja mengharuskan karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi tentu perlu didukung dengan motivasi dan pengetahuan yang baik agar dapat mendorong karyawan lebih produktif dan memiliki kinerja yang optimal. Menurut (Yasin, 2018) mengemukakan dalam hasil penelitiannya bahwa pelatihan dapat memaksimalkan kinerja apabila diberikan dengan baik, sedangkan pelatihan yang kurang akan memberi dampak kinerja yang rendah. Seiring dengan Nasution (2022) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa pelatihan berperan krusial dalam meningkatkan semangat dan komitmen karyawan sehingga berhasil meningkatkan kinerja karyawan.

Tingkatan kepuasan yang dimiliki oleh tiap individu tentu akan berbeda dengan individu lainnya, keinginan akan relevansi bagian pekerjaan dengan kemampuan yang terwujud, maka kepuasan yang dirasakan akan semakin tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003) respon seseorang mengenai perbedaan perolehan jumlah penghargaan dengan perolehan yang diinginkan dalam sebuah pekerjaan merupakan bentuk kepuasan kerja.

Menurut Abdurrahmat yang dikutip oleh Silaen kepuasan kerja yaitu sikap senang dan cinta terhadap pekerjaannya, dimana ditunjukkan melalui sikap kerja, kedisiplinan kerja, dan prestasi kerja. Selain itu, dikemukakan oleh Siagian (1992) kepuasan ialah sebuah pandangan pekerja dapat bersifat positif atau juga negatif mengenai pekerjaannya.

Apabila para karyawan mempunyai motivasi kerja dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, kemudian perusahaan memberikan penghargaan maka akan muncul kepuasan kerja dalam diri karyawan (Silaen, 2021). Penelitian yang dilakukan (Cahyo, 2017) dimana hasil penelitiannya membuktikan kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung kepada kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan pada PT Perkebunan Tambi yaitu perusahaan perkebunan dan pengolahan teh. PT Perkebunan Tambi memproduksi teh yang dipasarkan di dalam negeri maupun luar negeri dengan persaingan yang tinggi di antara perusahaan sejenis. Dalam kegiatannya, perusahaan mengharuskan setiap karyawan untuk dapat aktif dalam organisasi baik itu

mengemukakan ide, membuka diri, dan mampu mengatasi konflik antar karyawan ataupun di luar perusahaan. Sehingga baik dan buruk kinerja karyawan ditentukan dari perekrutan SDM yang kompeten yang akan memberi pengaruh kepada keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepada Kasubag Bagian SDM & Umum mengenai SDM di PT Perkebunan Tambi, peneliti menemukan beberapa kesenjangan yang peneliti anggap sebagai suatu fenomena seperti masih banyaknya karyawan yang kurang tekun dalam bekerja dan masih banyak karyawan yang menyelesaikan pekerjaan belum tepat waktu sesuai dengan keinginan perusahaan, masih kurangnya inisiatif dan masih mengandalkan arahan dan intruksi dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab. Maka dari diperlukan motivasi kerja untuk mendorong semangat kerja karyawan untuk bekerja lebih giat

Selain itu, masih banyak karyawan kurang bersemangat dalam melakukan program pelatihan yang dapat disebabkan oleh program sama dan berulang sehingga karyawan merasa tidak antusias mengikuti program pelatihan yang diberikan perusahaan, program pelatihan kurang merata ke seluruh karyawan sehingga dapat menjadi penyebab terkendalanya karyawan untuk mendapat pengetahuan dan ketrampilan yang lebih baik mengenai pekerjaannya. Kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan membuat karyawan bekerja hanya sesuai target perusahaan. Posisi karyawan yang tidak akan berubah atau membutuhkan waktu lama untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi dapat

mengakibatkan karyawan tidak lagi mempunyai minat dan kemauan untuk mengembangkan diri. Rutinitas kerja yang monoton setiap harinya, pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan, karena mungkin mereka tidak lagi mempunyai motivasi yang cukup untuk perlu melakukan itu. Berdasarkan fenomena pada perusahaan tersebut peneliti memandang bahwa perlu adanya peningkatan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi juga pelatihan kerja kepada karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan SDM berkualitas dan kompeten, memiliki kemampuan, ketrampilan, kecakapan, dan pengetahuan. Dan juga memiliki semangat untuk mengerahkan segala kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan secara maksimal.

Untuk mengetahui kemajuan PT Perkebunan Tambi, Bagian SDM & Umum melakukan penilaian kinerja karyawan setiap setahun sekali dengan cara mengevaluasi pekerjaan dengan melihat beberapa faktor seperti Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Kecekatan, Kewarganegaraan, dan Kepemimpinan. Adapun bobot penilaian dari setiap jabatan adalah sebagai berikut :

a. Jabatan :

1. Pelaksana (Satu orang) :

Memiliki tanggung jawab kepada Pembimbing/Kasi (Kepala Seksi)/Kablok (Kepala Blok)/Satpam).

2. Pembimbing/Kasi (Kepala Seksi)/Kablok (Kepala Blok)/Satpam (dipimpin oleh satu orang) :

Membawahi pelaksana dan miliki tanggung jawab kepada Kepala Sub Bagian (Kasubag) atau Manajer Agrowisata.

3. Kasubag (Kepala Sub Bagian)/Manajer Agrowisata (dipimpin oleh satu orang) :

Membawahi membawahi Kepala Seksi (Kasi) dan memiliki tanggung jawab kepada Kepala Bagian (Kabag).

4. Kabag (Kepala Bagian)/Pemimpin UP (Unit Perkebunan) (dipimpin oleh satu orang) :

Membawahi Kepala Sub Bagian (Kasubag) dan bertanggung jawab kepada Direksi

b. Faktor Penilaian dan Bobot Penilaian :

Perusahaan menentukan faktor penilaian dan bobot penilaian absolut berdasarkan pedoman pada Surat Keputusan Direksi PT Perkebunan Tambi. Dimana nilai bobot terbilang dalam jumlah desimal dengan total keseluruhan bobot sebesar 10, serta pembagian nilai bobot pada tiap faktor penilaiannya berbeda-beda untuk setiap jabatan.

1. Faktor Penilaian

- a. Kualitas Kerja : Meliputi hasil pekerjaan, ketepatan waktu kerja, supervisi (pengawasan dan arahan), tingkat kepercayaan (dapat dipercaya memegang teguh rahasia jabatan)
- b. Kuantitas Kerja : Meliputi volume atau kuantitas kerja, pemanfaatan waktu, keteraturan pengerjaan pekerjaan, dan supervisi (pengawasan dan arahan)
- c. Kecekatan : Meliputi penguasaan fungsi dan tanggung jawab jabatan, kemampuan adaptasi, kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan
- d. Kewarganegaraan : Meliputi sikap kerja, hubungan antar karyawan, penerimaan kritik dan saran, ketepatan waktu masuk kerja, dan absensi
- e. Kepemimpinan : Meliputi prakarsa, merencanakan strategi kerja, kemampuan analisis data untuk menyusun strategi, kemampuan pengambilan keputusan, dan kemampuan pembinaan motivasi

2. Bobot Penilaian

1. Pelaksana :

Kualitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 2,5

Kuantitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 2,5

Kecekatan : dinilai dengan bobot sebesar 2,5

Kewarganegaraan : dinilai dengan bobot sebesar 2,5

Kepemimpinan : dinilai dengan bobot sebesar 2,5

Total bobot Pelaksana : 10

2. Pembimbing/Kasi (Kepala Seksi)/Kablok (Kepala Blok)/Satpam :

Kualitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kuantitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kecekatan : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kewarganegaraan : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kepemimpinan : dinilai dengan bobot sebesar 2

Total bobot : 10

3. Kasubag (Kepala Sub Bagian)/Manajer Agrowisata :

Kualitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 1

Kuantitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 1

Kecekatan : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kewarganegaraan : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kepemimpinan : dinilai dengan bobot sebesar 4

Total bobot : 10

4. Kabag (Kepala Bagian)/Pemimpin UP (Unit Perkebunan) :

Kualitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 1

Kuantitas Kerja : dinilai dengan bobot sebesar 1

Kecekatan : dinilai dengan bobot sebesar 1

Kewarganegaraan : dinilai dengan bobot sebesar 2

Kepemimpinan : dinilai dengan bobot sebesar 5

Total bobot : 10

c. Penilaian Kinerja Karyawan

1. Kabag/ Pemimpin UP akan melakukan penilaian kepada Kasubag/ Manajer Agrowisata
2. Kasubag/ Manajer Agrowisata akan melakukan penilaian kepada Pembimbing/ Kasi/ Kablok/ Satpam
3. Pembimbing/ Kasi/ Kablok/ Satpam akan melakukan penilaian kepada Pelaksana

****Tabel Faktor dan Bobot Penilai Kinerja Karyawan Kantor
Direksi lihat lampiran***

d. Rekapitulasi Hasil Penilaian

Dari hasil penilaian tersebut kemudian akan dilakukan rekapitulasi penilaian kinerja oleh Bagian SDM, dari hasil penilaian karyawan, presensi, dan keaktifan dalam mengikuti kegiatan perusahaan. Terdapat 4 kategori penilaian untuk penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kategori penilaian buruk ditetapkan dengan skor 0
2. Kategori penilaian sedang ditetapkan dengan skor 1
3. Kategori penilaian baik ditetapkan dengan skor 2
4. Kategori penilaian sangat baik ditetapkan dengan skor 3

****Tabel Kategori Penilaian Kerja lihat lampiran***

Kemudian karyawan akan dinilai dengan lima faktor penilaian yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Kecekatan Kerja, Kecekatan Kerja, Kewarganegaraan, dan Kepemimpinan. Bobot yang digunakan sesuai dengan posisi jabatan karyawan. Dengan skor yang digunakan sesuai dengan penilaian objektif dari penilai dengan tiga skor yaitu (0) yang artinya buruk, (1) yang artinya sedang, (2 yang artinya baik) dan (3 yang artinya sangat baik). Dan nilai akhir dihitung dengan cara : $\text{Bobot} \times \text{Skor} = \text{Nilai Akhir}$.

****Tabel Lembar Penilaian Kinerja Kerja lihat lampiran***

Nilai absolut yang diperoleh melalui hasil perkalian antara (bobot dengan skor) yang kemudian menghasilkan nilai akhir. Dari nilai akhir yang diperoleh kemudian akan dikonversikan dengan kenaikan tingkat gaji/upah sesuai dengan nilai akhir yang diperoleh masing-masing karyawan.

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Direksi

Tahun	Kabag/ Pemimpin UP	Kassubag/ Manajer Agrowisata	Kasi/Pembimbing/ Kablok/Satpam	Pelaksana
2021	70%	81%	79%	75%
2020	75%	80%	78%	71%
2019	76%	79%	74%	68%
2018	70%	79%	70%	73%

Sumber : PT Perkebunan Tambi (2021)

Keterangan :

1. Penilaian kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari rekapitulasi penilaian 5 Aspek (faktor-faktor) Penilaian yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Kecekatan, Kewarganegaraan, dan Kepemimpinan
2. Setiap jabatan memiliki bobot penilaian yang berbeda pada tiap faktor penilaian **lihat lampiran*
3. Penilaian menggunakan *Rating Scale Method* dengan 4 Skala dari yang terkecil yaitu 0-buruk; 1-sedang; 2-baik; 3-sangat baik
4. Aspek Kepemimpinan pada jabatan Pelaksana tidak dihitung

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat, terjadi fluktuasi hasil penilaian kinerja karyawan dari tahun 2018-2021. Pada jabatan Kabag/Pemimpin UP terjadi peningkatan kinerja karyawan sebesar 6% dari tahun 2018 sebesar 70% ke

2019 sebesar 76%, kemudian menurun 1% ke tahun 2020 menjadi 75%, dan menurun 5% pada tahun 2021 menjadi 70%. Pada jabatan Kassubag/Manajer Agrowisata diperoleh nilai 79% pada tahun 2018 dan 2019, kemudian meningkat 1% pada 2020 sebesar 80%, dan pada tahun 2021 diperoleh nilai 81 yang menunjukkan peningkatan 1%. Pada jabatan Kasi/*Pembimbing*/ Kablok/Satpam terjadi peningkatan sebesar 4% dari tahun 2018 sebesar 70% ke 2019 sebesar 74%, kemudian pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 4% menjadi 78%, dan pada tahun 2021 meningkat kembali sebesar 1% menjadi 79%. Pada jabatan Pelaksana diperoleh nilai 73% pada tahun 2018 kemudian menurun pada tahun 2019 sebesar 5% menjadi 68%, kemudian meningkat 3% pada tahun 2020 menjadi 71%, dan pada tahun 2021 meningkat kembali sebesar 4% menjadi 75%. Fluktuasi hasil kinerja karyawan pada PT Perkebunan Tambi dapat dikatakan tidak begitu buruk namun masih kurang optimal. Hal tersebut dapat disebabkan oleh kurang kompetennya karyawan dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan pemberian program pelatihan karyawan yang belum dilaksanakan secara rutin, tidak tepat sasaran, atau tidak berjalan. Selain itu, pemberian motivasi yang kurang maksimal seperti kesempatan jenjang karir yang kurang bagus dan tidak terbuka lebar.

Peneliti menyusun penelitian dengan berlandaskan latar belakang, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi)”.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah ialah suatu penyimpangan yang ada di antara yang semestinya terjadi (harapan) dengan keadaan yang sebenarnya terjadi (kenyataan). Perumusan masalah yang diajukan berangkat dari hasil pemaparan peneliti pada latar belakang, PT Perkebunan Tambi memiliki harapan seluruh karyawan pada kantor direksi memiliki kinerja yang tinggi namun pada kenyataannya terjadi fluktuasi dalam hasil penilaian kinerja yang mana membuktikan kinerja karyawan belum optimal. Adapun pertanyaan penelitian ini :

1. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi?
2. Bagaimana pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi?
4. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi ?
5. Bagaimana pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan perumusan masalah diatas, tujuan penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.
4. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.
5. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dilakukanya penelitian yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Menambah dan memberi informasi mengenai Teori Perilaku Individu yang berkaitan dengan pengaruh antara motivasi kerja dan pelatihan kerja kepada kinerja karyawan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian bisa membantu mengembangkan strategi PT Perkebunan Tambi untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dan juga dapat dijadikan sebagai masukan atau evaluasi yang nantinya dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan menentukan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

3. Manfaat Sosial

Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dengan variabel sejenis dan menambah informasi terkait variabel motivasi kerja, pelatihan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi)” ini menggunakan *Grand Theory* yaitu Perilaku Organisasi.

Tiap individu memiliki ciri, karakter, dan watak masing-masing. Walau berbeda namun tujuan setiap individu dalam sebuah organisasi sama, karena tiap individu diminta untuk mengerjakan pekerjaan pada bagiannya dengan meraih tujuan dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki visi, misi, struktur, kebijakan, program kerja, norma, tujuan, budaya, dan lain sebagainya. Hal tersebut tentu akan membentuk perilaku kelompok, dikarenakan dalam kelompok memiliki wewenang, budaya, tugas, norma dan etika, sikap, serta kepercayaan yang kemudian membentuk pola perilaku kelompok (Sulfemi, 2017).

Tidak mudah untuk menyatukan persepsi ketika perbedaan muncul, besar kemungkinan terjadinya gesekan atau konflik antar individu maupun antar kelompok. Selain permasalahan manusia yang memiliki bermacam karakter serta perilaku, terdapat persoalan-persoalan dalam organisasi itu sendiri yang dapat dipicu beberapa faktor seperti faktor internal maupun eksternal yang berpengaruh pada jalannya organisasi.

Pemimpin dalam organisasi sangat diperlukan perannya untuk menyelaraskan keadaan dan perbedaan antar individu maupun kelompok. Sehingga tercipta keharmonisan, kerja sama, bersatu mencapai dan merealisasikan tujuan dari organisasi. Oleh karenanya, pemimpin diharuskan memahami perilaku organisasi yang mana menjadi suatu hal penting bagi seorang pemimpin Robbins (2003). Mempelajari perilaku organisasi akan membantu pemimpin organisasi untuk mengetahui karakter para pelaku dalam organisasi. Sehingga dapat merancang kebijakan organisasi yang tepat dan menentukan strategi untuk kemajuan organisasi, menentukan pendekatan motivasi yang tepat, menentukan prosedur tata cara kerja yang efisien dan efektif, dan lain sebagainya. Selain itu, dengan mempelajari perilaku dari tiap individu ini akan membantu memotivasi dan mengetahui kepuasan individu terhadap organisasi dan manajemen yang dimiliki.

Perilaku individu memotivasi seseorang untuk mencukupi tingkat kebutuhannya dengan memanfaatkan kemampuan, keahlian, serta potensi diri. Proses pemenuhan kebutuhan tersebut dijalankan melalui efektif kerja sehingga prestasi yang tinggi dapat diraih, tentu hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja (Sulfemi, 2017). Jika seseorang termotivasi untuk mengerahkan seluruh potensi tersebut dan menyusun strategi untuk meraih efektivitas kerja pribadi yang akan berpengaruh pada efektivitas organisasi.

Perilaku organisasi dapat membantu untuk mengetahui karakter orang-orang yang terikat dalam organisasi. Perilaku organisasi menelaah sifat dari organisasi, termasuk terbentuknya organisasi, dan bagaimana organisasi tumbuh dan berkembang (Joe Kelly dalam Widyanti, 2019). Menurut Khaerul Umam (Sulfemi, 2017) perilaku organisasi mempelajari sikap dan perilaku baik individu maupun kelompok, serta struktur serta proses dalam sebuah organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Robbins (2003) bahwa perilaku organisasi yakni ilmu untuk menelaah efek individu dan kelompok, serta pola pada perilaku di dalam suatu organisasi. Tujuannya mempraktikkan pengetahuan tersebut guna memperbaiki keefektifan organisasi.

Tujuan dalam menelaah ilmu ini yaitu untuk memastikan bagaimana upaya-upaya mewujudkan tujuan organisasi dipengaruhi oleh perilaku individu (Thoha, 2003). Mengembangkan ilmu perilaku yang memusatkan perhatian kepada pemahaman perilaku individu pada sebuah organisasi disebut perilaku yang dipaparkan oleh Duncan (Tahir, 2014).

Dari definisi-definisi tersebut disimpulkan, perilaku organisasi merupakan suatu ilmu yang menelaah tentang dampak interaksi manusia pada sebuah organisasi guna memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku organisasi bukan hanya memberi bantuan dalam memahami dan menguraikan sikap seseorang, namun lebih mengarahkan tentang bagaimana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Sulfemi, 2017). Dengan mengetahui perilaku baik secara individu maupun kelompok

dalam organisasi maka dapat berguna bagi pemimpin organisasi untuk mengerti dan memahami sifat dan karakter yang organisasi butuhkan.

1.5.2 Perilaku Individu

Manusia membutuhkan organisasi untuk mencukupi kebutuhannya, mulai dari kebutuhan primer sampai kebutuhan tersier. Untuk mencukupi kebutuhan tersebut manusia perlu mencari tahu bagaimana dirinya sendiri, memahami kelemahan dan kekuatan sendiri. Sebagaimana dijelaskan dalam perilaku organisasi mengenai perbedaan kebutuhan antar perorangan, karakter dan komunikasi antar perorangan yang memiliki pengaruh dalam upaya memenuhi kebutuhan.

Tahir (2014) mengemukakan perilaku individu merupakan hasil penyatuan antara individu dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Anogara (Tahir, 2014) perilaku individu merupakan hasil dari integrasi antara individu dengan lingkungannya. Menurut (Sulfemi, 2017) perilaku individu merupakan perilaku individu dengan lingkungannya. Perilaku setiap individu memiliki perbedaan yang dipengaruhi oleh lingkungan tinggal, perbedaan perilaku tersebut berdampak pada perbedaan kebutuhan dari tiap-tiap individu. Oleh karena itu, suatu organisasi diperlukan agar kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dengan cara bekerjasama antar individu.

Keagresifan, kekompetitifan dan ketidakbergantungan seseorang merupakan sebuah karakteristik kepribadian yang bisa dikembangkan

sejak dini Robbin (2003). Karakter-karakter individu yang dibawa ke dalam sistem organisasi meliputi kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan atas kebutuhan, serta pengalamannya. Perilaku langsung dibentuk saat individu berinteraksi dengan lingkungan. Dan hasil interaksi dari interaksi dan integrasi antara karakteristik perorangan dengan karakteristik organisasi tersebut yang kemudian menciptakan perilaku individu dalam organisasi. Karakteristik setiap individu dan perilaku ketika terdapat rangsangan dan memiliki sasaran tertentu tentu berbeda-beda (Kast dan James dalam Tahir (2014). Rangsangan tersebut disebabkan oleh keinginan atau kebutuhan yang bermacam-macam bentuknya, yang kemudian membentuk sasaran yang membuat individu termotivasi untuk mencukupi tingkat keinginan atau kebutuhan diri sendiri dengan mengerahkan kemampuan, keahlian, serta potensi dirinya secara penuh.

1.5.3 Kinerja Karyawan

Sekelompok orang dengan peran aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan akan selalu menggerakkan suatu perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan terwujud apabila karyawannya tidak bekerja secara optimal. Kinerja karyawan merupakan pencapaian seorang atas hasil yang memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Hasibuan, 2012).

Menurut Mangkunegara (2005) mengemukakan pencapaian hasil pekerjaan dalam bentuk kualitas atau kuantitas seorang karyawan dalam

menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Pendapat lain dikemukakan oleh Prawirosentono (Silaen, 2021) berpendapat kinerja ialah hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam sebuah perusahaan dengan wewenang dan tanggung jawab secara absah, serta sesuai moral dan etika. Kinerja karyawan merupakan sebuah penilaian sistematis terhadap hasil pekerjaan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang kemudian digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja Munchinsky (Indrasari, 2017).

Dalam mencapai tujuan organisasi tentu tidak terlepas dari peran aktif karyawan sebagai pelaku dalam upaya pencapaian tujuan. Manfaat bagi perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya, seperti yang dikemukakan oleh (Silaen, 2021) meningkatkan produktivitas, meningkatkan potensi dan prestasi karyawan, mencapai tujuan perusahaan dan mempererat hubungan antara pimpinan dan bawahan. Karyawan dengan kinerja tinggi, tentu akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya, meminimalisir kesalahan, memperkecil absensi, dan kemungkinan *turn over* karyawan.

Kualitas SDM yang unggul dan kompeten pada bidangnya dapat menciptakan kinerja yang baik. Kinerja dapat dinilai dari hasil kerja seseorang karyawan dapat berupa kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

1.5.3.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada tiga faktor dikemukakan oleh Gibson (1995) sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor individu dapat, dikarenakan adanya perbedaan karakteristik yang dimiliki setiap individu seperti kepabilan dan kecakapan, latar belakang, juga demografis yang akan dijabarkan sebagai berikut.

a) Kemampuan dan Ketrampilan

Berkaitan dengan tugas atau pekerjaan, kemampuan individu yang terampil dan memadai dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya tentu akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang baik.

b) Latar Belakang

Berkaitan dengan keluarga dan pengalaman. Kebiasaan individu yang tercipta dalam keluarganya akan dibawa di tempat kerja, jika individu memiliki kebiasaan positif yang datang dari keluarganya misalnya jujur, disiplin, dan bertanggung jawab. Maka kebiasaan itu juga yang akan dibawanya ke tempat kerja. Dan pengalaman yang dimiliki individu pada masa lalunya, membuat seseorang memiliki pemahaman dan kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan yang lebih baik. Sebaliknya, bila

pengetahuan dan ketrampilan individu tidak relevan dengan pekerjaannya maka kinerja individu akan rendah.

c) Demografis

Meliputi ras dan jenis kelamin. Persamaan ras meminimalisir adanya kendala dalam berinteraksi dan berkomunikasi. Sedangkan jenis kelamin berpengaruh terhadap perbedaan kinerja untuk pekerjaan tertentu yang bergantung pada jenis kelamin.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi ini tidak berdampak langsung terhadap perilaku dan kinerja seorang karyawan, namun mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Faktor tersebut meliputi faktor sumber daya, *leadership*, penghargaan, struktur, serta desain pekerjaan yang akan dijabarkan sebagai berikut.

a) Sumber Daya

Organisasi dengan sumber daya yang baik seperti memiliki sistem informasi yang bagus, akan memberi dampak positif terhadap pekerjaan yang akan diselesaikan secara lebih baik, sehingga kinerja juga akan meningkat

b) Kepemimpinan

Seorang pemimpin perlu memiliki jenis *leadership style* yang cocok dengan situasi organisasi dan memiliki pemahaman potensi dari tiap individu, sehingga dapat tercapainya optimalisasi kinerja.

c) Penghargaan

Penghargaan dapat memotivasi seseorang untuk bekerja lebih semangat. Pemberian penghargaan dapat berupa insentif, bonus, dan pujian terhadap prestasi kerja karyawan. Penghargaan ini dibagi menjadi dua 1) *extrinsic rewards* yaitu penghargaan yang diberikan diluar pekerjaannya seperti *pay, promotion, or fringe benefits*; dan 2) *intrinsic rewards* yaitu penghargaan yang diberikan didalam bagian pekerjaan itu sendiri seperti *responsibility, challenge, dan feedback characteristics of the job*.

d) Struktur

Struktur menegaskan perintah dengan pemberian tanggung jawab pada tiap individu di sebuah organisasi. Penyusunan struktur organisasi dengan rinci dan baik tentu akan mempermudah pimpinan dalam membagi tugas. Kinerja dapat dipengaruhi oleh struktur karena terdapat sentralisasi pengambilan keputusan.

e) Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan proses seorang pemimpin dalam memutuskan metode pekerjaan untuk mencukupi kebutuhan organisasi dan perorangan. Metode yang ditentukan akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan metode yang tepat beban kerja pegawai dapat dijalankan secara lebih sederhana, efisien dan efektif. Terdapat beberapa metode desain pekerjaan seperti 1) *job simplification* yaitu penyederhanaan, 2) *job enlargement* yaitu perluasan pekerjaan secara horizontal dan 3) *job enrichment* yaitu penambahan dan perluasan secara vertikal.

3. Faktor Psikologis

Terdapat lima faktor psikologis yakni persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi yang dijabarkan sebagai berikut.

a) Persepsi

Rivai (2013) mengatakan persepsi merupakan proses pemahaman seseorang tentang lingkungan dengan menyertakan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam sebuah pengalaman psikologi. Rangsangan dari persepsi akan membuat setiap individu melihat hal dengan pandangan yang berbeda. Seseorang dengan persepsi baik terhadap pekerjaan akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik pula.

b) Sikap

(Notoatmodjo dalam Silaen, 2021) mengungkapkan bahwa sikap ialah penilaian atau pendapat individu terhadap suatu hal. Terdapat dua sikap yaitu sikap positif dan negatif. Seseorang dengan sifat positif kepada pekerjaannya tentu akan berbuat sesuatu yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, memperhatikan kualitas pekerjaan dan lain sebagainya.

c) Kepribadian

Kepribadian merupakan kesamaan kecondongan serta kepribadian yang mempengaruhi kesamaan ataupun perbedaan pada perilaku perorangan. Faktor yang dapat mempengaruhi kepribadian seperti faktor bawaan, faktor budaya dan faktor sosial. Individu dengan kepribadian baik akan menghasilkan kinerja baik.

d) Pembelajaran

Menurut Rivai (2013) terjadinya perubahan perilaku yang cenderung konsisten sebagai hasil pengalaman disebut sebagai pembelajaran. Apabila seseorang berperilaku, berpandangan, dan menanggapi hasil pengalaman sebagai suatu cara yang berbeda dari perilaku terdahulu disitulah kegiatan belajar berlangsung. Individu dengan tingkat pembelajaran yang baik dapat beradaptasi lebih baik dan lebih cepat terhadap perubahan lingkungan, maka kinerja yang dihasilkan pun akan lebih baik.

e) Motivasi

Hasibuan (2012) mengatakan dorongan untuk memicu antusias kerja seseorang hingga memiliki keinginan untuk bekerja dengan efektif dan terpadu melalui seluruh upaya guna meraih kepuasan disebut dengan motivasi. Seseorang dengan motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga kinerja yang dihasilkan makin optimal sesuai output yang dituju.

1.5.3.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa seseorang dengan kinerja tinggi memiliki karakteristik berikut :

1. Komitmen tinggi
2. Keberanian dalam pengambilan resiko
3. Memegang tujuan yang realistis
4. Berjuang untuk mewujudkan tujuan dan mempunyai rencana kerja yang utuh
5. Memanfaatkan *feedback* dari seluruh pekerjaan yang dilakukan
6. Merealisasikan rencana yang telah ditentukan

1.5.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Hasibuan (2012) menjabarkan lima indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja

Penilaian hasil pencapaian kerja secara kualitas dan kuantitas oleh pegawai atas pelaksanaan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya.

2. Kedisiplinan

Penilaian sikap disiplin ketika menjalankan dan mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan.

3. Kreativitas

Kreativitas ialah penilaian terhadap kemampuan individu mengembangkan ide kreatif dalam bekerja yang membuat psikologis karyawan ingin mencoba pekerjaan tersebut.

4. Bekerja Sama

Bekerja sama ialah kapabilitas karyawan dalam bekerja secara bersama-sama dengan individu lain.

5. Tanggung Jawab

Kesiapan karyawan untuk menerima tugas atau kewajiban yang akan diberikan, dan menghadapi dengan dedikasi dan mempertanggungjawabkan tugas dan kewajiban tersebut.

1.5.4 Motivasi Kerja

Keinginan dan kemauan untuk mencapai beberapa tujuan menentukan perilaku seseorang, dan diperlukannya motivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Dalam Teori Dua Faktor Herzberg yang dikemukakan oleh Herzberg (2005) motivasi merupakan keinginan untuk menjalankan suatu pekerjaan demi mencapai tujuannya. Terdapat dua faktor guna mendorong individu untuk berusaha meraih kepuasan. Dua faktor tersebut yakni faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). 1) Faktor higiene dimana seseorang akan termotivasi untuk menjauh dari rasa tidak puas, adapun faktor higiene meliputi hubungan antar individu, kompensasi, kondisi lingkungan, dan lainnya (faktor ekstrinsik). 2) Faktor motivator dimana seseorang akan termotivasi untuk berupaya meraih kepuasan, adapun faktor motivator meliputi *achievement*, legalisasi, kehidupan yang maju, dan lainnya.

Sedangkan teori motivasi menurut Abraham Maslow dalam (Budiyanto, 2020) mengemukakan lima tingkat kebutuhan yang dimiliki manusia yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan kasih sayang, kebutuhan harga diri, dan aktualisasi diri. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik tentu akan menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan mencurahkan seluruh kemampuannya.

Hani Handoko (Widyanti, 2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kondisi dimana seseorang memiliki keinginan untuk

melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan. Komaruddin (Mulyadi, 2010) juga menjelaskan bahwa motivasi ialah sesuatu yang memicu dorongan dan semangat.

Menurut Maslow (Budiyanto, 2020) menyatakan motivasi ialah bentuk tenaga pendorong berasal dari dalam yang berdampak pada keinginan seseorang berbuat sesuatu untuk mencukupi kebutuhannya. Daya dorong berupa motivasi yang menyebabkan seseorang memiliki hasrat untuk mencurahkan kemampuannya melalui kecakapan atau kemahiran, daya, dan waktu untuk melakukan serangkaian kegiatan yang merupakan tanggung jawab serta kewajibannya Sondang (1992) Pendapat lain dikemukakan oleh Silaen (2021) bahwa motivasi sebagai sikap dan nilai yang merangsang seseorang guna meraih tujuan tertentu.

Maka dapat ditarik kesimpulan, motivasi ialah dorongan yang membuat seseorang memiliki kemauan melakukan suatu aktivitas dengan mengerahkan kemampuannya untuk bekerja secara efektif dan terintegrasi dalam mencapai kepuasan kerja.

Proses motivasi diawali dengan terdapat kebutuhan yang belum terpenuhi, sehingga diciptakanlah sebuah dorongan di dalam diri sendiri untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan tersebut. (Widyanti, 2019) sikap individu, kepribadian individu, ketertarikan terhadap suatu hal merupakan dukungan dalam proses motivasi, upaya yang dijalankan dan ketetapan

yang dilakukan. Dari situ lah seseorang memotivasi dirinya sesuai dengan karakternya.

1.5.5 Pelatihan Kerja

Upaya perusahaan guna meningkatkan sumber daya manusia dalam dunia kerja salah satunya dengan pelatihan kerja. Menurut Andrew E. Sikula (1995) memaparkan bahwa pelatihan kerja ialah proses pendidikan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dengan jangka waktu pendek dengan tujuan untuk belajar tentang ilmu dan praktis.

Pendapat lain dikemukakan oleh Edwin B. Flippo (1998)) bahwa pelatihan kerja merupakan penambahan kecakapan dan pengetahuan yang berguna untuk melakukan pekerjaan dalam perusahaan yang memberikan pekerjaan tersebut. Selain itu menurut Andrew E. Sikula (1995) pelatihan kerja merupakan proses pendidikan untuk memahami ilmu pengetahuan dengan jangka waktu yang pendek.

Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya mengaktifkan anggota organisasi melalui sarana-sarana dengan tujuan untuk mengurangi dampak negatif karena kurangnya pendidikan, keterbatasan pengalaman, atau kurangnya kepercayaan diri anggota organisasi. Pendapat lain dikemukakan Rivai (2013) bahwa pelatihan memiliki keterkaitan antara kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengerjakan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pelatihan kerja, kesimpulannya adalah pelatihan kerja ialah rangkaian aktivitas yang difasilitasi oleh perusahaan dalam rangka menambah keahlian, kemampuan, dan ketrampilan karyawan. Sehingga dapat mewujudkan SDM yang kompetitif, mampu bekerja lebih efisien dan efektif, serta memiliki partisipasi aktif di tempat kerja.

1.5.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon seseorang kepada jumlah imbalan yang diperoleh dengan imbalan yang diyakini seharusnya mereka terima atas pekerjaannya Robbins (2003). Menurut Wirawan (2013), kepuasan kerja ialah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat berupa positif atau negatif. Apabila seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila karyawan bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Abdurrahmat yang dikutip oleh Silaen kepuasan kerja yaitu sikap suka cita kepada pekerjaannya, yang diperlihatkan melalui moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Selain itu pendapat lain dikemukakan oleh Siagian (Silaen, 2021) kepuasan kerja merupakan sebuah pandangan yang bersifat positif maupun bersifat negatif seseorang mengenai pekerjaannya. Selain itu, Dost (2012) mengatakan usaha, peluang jenjang karir, hubungan antara pemimpin dengan karyawan lain,

penempatan kerja, dan struktur organisasi menjadi dasar perwujudan kinerja tinggi. Apabila para karyawan memiliki motivasi kerja dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, kemudian perusahaan memberikan penghargaan sesuai keinginan karyawan maka akan muncul rasa puas dalam diri karyawan (Silaen, 2021).

Berdasarkan definisi tersebut, kesimpulannya ialah kepuasan kerja merupakan sebuah pandangan seseorang atas imbalan dari pekerjaannya berupa kesukaan atau ketidaksukaan terhadap pekerjaannya. Jika yang didapatkan lebih dari apa yang harapkan maka rasa puas seseorang akan tinggi, sebaliknya apabila tidak sesuai dengan keinginan maka tingkat ketidakpuasan semakin besar pula terhadap pekerjaannya.

1.6 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Variabel yang dipergunakan yakni Motivasi kerja (X1) dan Pelatihan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y) serta variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja (Z). Peneliti memilih motivasi kerja sebagai (X1) dikarenakan pada beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan bermakna kepada kinerja karyawan, selain itu motivasi kerja (X1) dan pelatihan kerja (X2) merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Tujuan seseorang bekerja agar dapat mencukupi kebutuhan hidupnya, memenuhi keinginan bersosialisasi, memenuhi perasaan bangga terhadap hasil capaiannya, dan memenuhi pengembangan potensi dan kemampuan yang tentu dapat dipenuhi apabila seorang karyawan memiliki motivasi kerja. Dan karyawan dengan motivasi kerja dalam dirinya tentu akan bersemangat untuk mengikuti pelatihan kerja yang akan menunjang dan meningkatkan kemampuannya sesuai kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga pekerjaan dapat dengan mudah diselesaikan.

Oleh karena itu motivasi dan pelatihan dipilih sebagai variabel (X) dikarenakan variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tambunan (2019) membuktikan motivasi dan pelatihan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan kategori paling tinggi dalam hasil penelitiannya.

Selain itu, variabel kepuasan kerja dipilih menjadi variabel intervening karena jika karyawan memiliki motivasi kerja dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan kerja dengan tujuan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal.

1.6.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi yang terbentuk dari dalam diri seseorang akan memberikan dampak kepada penyelesaian pekerjaan dengan penuh semangat sehingga karyawan akan mengerahkan seluruh potensi yang

dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya, kemudian pemberian kompensasi atau imbalan atas hasil pekerjaan yang sesuai dengan pengharapan karyawan akan memunculkan rasa puas dalam diri karyawan. Menurut (Meidita, 2019) mengemukakan apabila terdapat motivasi yang tinggi dalam dirinya maka akan mempengaruhi perasaan puas dalam bekerja juga tinggi begitu pula sebaliknya. Selain itu, prestasi karyawan akan meningkat karna puas dalam bekerja akan mendorong karyawan lebih giat untuk bekerja. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Cahyo (2017) mengemukakan ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dikemukakan hipotesis:

Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

1.6.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan kerja ialah kegiatan yang mana sering digunakan oleh perusahaan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan ketrampilan agar menjadi seseorang yang terampil dan produktif Dessler (2005). Melalui pelatihan kerja akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan menjadi dalam melakukan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai harapan individu maupun perusahaan. Hasil kerja yang sesuai akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan

tentunya akan berdampak kepada produktivitas kerja serta pada tingkat pelayanan pada konsumen. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dihan (2018) dengan hasil terdapat pengaruh positif dan bermakna antara pelatihan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dikemukakan hipotesis:

Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

1.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Jika kepuasan karyawan tinggi maka dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja hal tersebut dikemukakan oleh Ivancevich yang dikutip oleh Cahyadi. Menurut Affandi (2018) kepuasan bekerja karyawan perlu didapatkan ketika bekerja dalam suatu perusahaan, dikarenakan kepuasan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja. Seorang karyawan yang merasa puas berusaha bekerja lebih produktif. Penelitian oleh Cahyo (2017) dimana penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Oleh karenanya dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

1.6.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Seseorang dengan motivasi tinggi tentu tingkat kepuasannya juga tinggi, demikian pula sebaliknya. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang telah diselesaikan sesuai dengan intruksi dan harapannya akan memotivasi untuk selalu giat dan melakukan pekerjaan selanjutnya dengan efektif dan sesuai harapan. Sebaliknya, jika tidak merasa puas maka karyawan tersebut tidak akan termotivasi dan tidak menyukai pekerjaannya, akibatnya kinerja menjadi rendah. (Silaen, 2021)

Sehingga dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

1.6.5 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Menurut Silaen (2021) Pelatihan kerja akan mengoptimalkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan, pelatihan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja dari para karyawan, dimana pelatihan mampu menambah rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan. Hal tersebut tentu akan berdampak kepada produktivitas kerja yang kemudian

berdampak pada tingkat pelayanan pada konsumen dan juga terhadap kinerja karyawan.

Sehingga dikemukakan hipotesis:

Hipotesis 5 : Diduga terdapat pengaruh disignifikan antara Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

1.7 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Andi Fajriansyah (2021)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Makassar Tene (Perusahaan Industri Gula)	• Pelatihan Kerja • Kinerja Karyawan	Pengaruh positif pelatihan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan
2	Reza Alfa Romadhon & Rohim (2021)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Perkebunan Nusantara XII Kotta Blater Kabupaten Jember (Perusahaan Industri Karet)	• Pelatihan kerja • Motivasi kerja • Kinerja karyawan	Pengaruh positif bermakna pelatihan dan motivasi kerja secara simultan kepada kinerja pegawai
3	Rahmatul Magfirani (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Camming Kabupaten Bone	• Motivasi Kerja • Kinerja Karyawan	Pengaruh positif motivasi kerja kepada kinerja karyawan

4	Muhamad Yasin & Mahfudiyanto (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Pesanteren Baru Kediri (PT Perkebunan Nusantara X Perusahaan Industri Gula)	• Pelatihan Kerja • Motivasi Kerja • Kinerja Karyawan	Pengaruh positif bermakna pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
5	Fereshti Nurdiana Dihan & M. Rizky Pratama (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di PT. Madubaru Pg/Ps Madukismo) (Perusahaan Industri Gula)	• Pelatihan kerja • Budaya organisasional • Kinerja karyawan • Kepuasan kerja	Pengaruh positif dan bermakna Pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan PT Madubaru. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan bermakna terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan kepada kinerja karyawan PT. Madubaru.

No.	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
6	Yudi Tri Cahyo (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Studi Pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Unit 07 Kabupaten Malang) (Perusahaan Makanan Agri)	• Motivasi Kerja • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan	Motivasi kerja berpengaruh langsung kepada kepuasan kerja. Pengaruh langsung Motivasi Kerja kepada Kepuasan Kerja karyawan Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung kepada Kinerja karyawan

Perbedaan dan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yakni :

- Objek yang dipilih yaitu PT Perkebunan Tambi, dimana persamaan dengan penelitian terdahulu adalah objek penelitian pada perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan.
- Perbedaan objek yang dipilih yaitu perusahaan perkebunan teh dimana belum banyak peneliti yang melakukan penelitian pada perusahaan perkebunan teh
- Variabel yang digunakan relevan dengan penelitian terdahulu dengan hasil yang positif dan bermakna, sehingga disini peneliti ingin membuktikan apakah variabel tersebut juga memberikan persamaan atau perbedaan hasil terhadap penelitian ini dengan penelitian sebelumnya

1.8 Hipotesis

Hipotesis ialah rumusan temporer atas rumusan masalah dalam penelitian. Adapun hipotesis pada penelitian:

Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

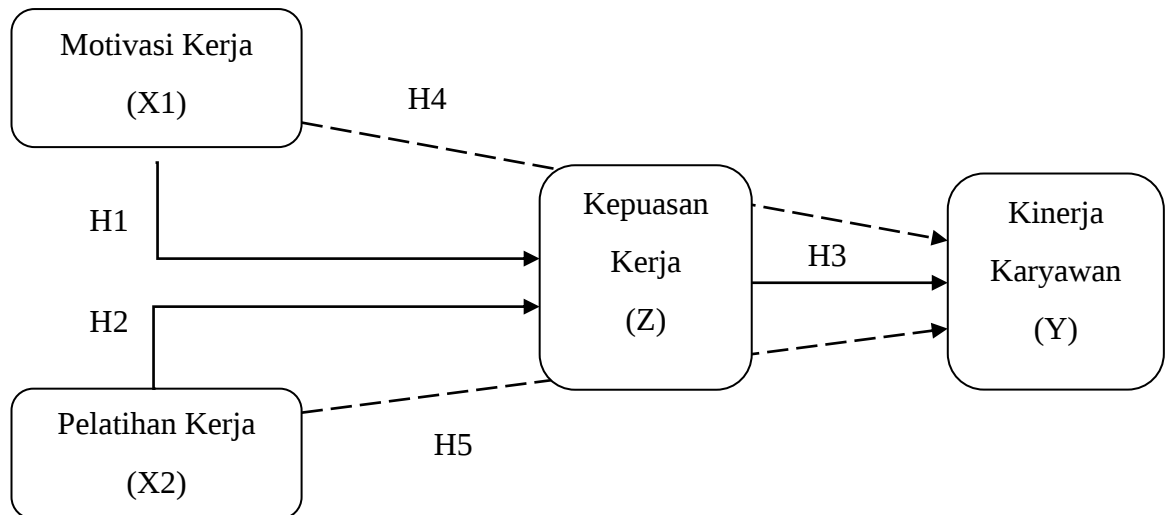
Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

Hipotesis 4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

Hipotesis 5 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi.

Dengan demikian variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu Motivasi Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Berikut model untuk memperjelas rumusan hipotesis.



Gambar 1.1 Model Penelitian

1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual ialah pengertian dalam bentuk konsep dan makna yang dimasuk masih abstrak walaupun sudah dapat dipahami. Definisi konsep pada penelitian ini adalah:

1.9.1 Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (2005) menyatakan bahwa motivasi ialah keinginan untuk menjalankan suatu pekerjaan demi mewujudkan tujuannya.

1.9.2 Pelatihan Kerja

Rivai (2013) mengemukakan bahwa pelatihan memiliki kaitan dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

1.9.3 Kepuasan Kerja

Smith (1995) menjelaskan kepuasan kerja ialah sikap yang senang dan tidak senang dari seorang karyawan mengenai pekerjaannya.

1.9.4 Kinerja Karyawan

Hasibuan (2012) menjelaskan bahwa kinerja karyawan ialah hasil pencapaian seorang karyawan yang memberi kontribusi kepada perusahaan dan telah menyelesaikan pekerjaannya.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Motivasi Kerja

Herzberg (2005) menjabarkan indikator motivasi sebagai berikut :

1. Prestasi

Prestasi berupa dorongan yang terdiri atas dua komponen, yakni arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) (Rivai, 2013). Dorongan tersebut bertujuan untuk mengembangkan kreativitas dan mencurahkan kemampuan yang dimiliki agar dapat bekerja secara giat dan konsekuen untuk meraih hasil kerja secara optimal.

2. Penghargaan

Penghargaan sebagai apresiasi terhadap prestasi yang dicapai karyawan, biasanya diberikan dalam bentuk material seperti insentif maupun non material seperti ucapan yang menjadikan karyawan termotivasi.

3. Pekerjaan Kreatif dan Menantang

Pekerjaan kreatif diartikan sebagai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menemukan cara baru yang belum pernah dicoba untuk menemukan inovasi. Dan pekerjaan yang menantang diartikan sebagai pekerjaan menggerakkan psikologis karyawan untuk berkeinginan mencoba dan menguasai pekerjaan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab ialah bentuk kesanggupan menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan intruksi. Karyawan dengan motivasi yang baik harus diimbangi dengan tanggung jawab pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara tepat waktu.

5. Kemajuan dan Peningkatan

Kemajuan serta peningkatan yang dimaksud ialah upaya untuk meningkatkan skills karyawan. Ketika keahlian karyawan meningkat maka tentu akan meningkatkan penguasaan pekerjaan dibidangnya.

1.10.2 Pelatihan Kerja

Indikator pelatihan kerja menurut Rivai (2013) yang digunakan meliputi:

1. Materi Pelatihan

Materi pelatihan harus disusun berdasarkan estimasi kebutuhan organisasi maupun peserta pelatihan dan sesuai tujuan diadakannya pelatihan yang meliputi pelajaran dan penyajian pengetahuan yang dibutuhkan.

2. Metode Pelatihan

Jenis pelatihan disesuaikan dengan metode yang akan dipaparkan. terdapat pendekatan pelatihan yang biasa digunakan pada organisasi menurut Cherrington (Silaen, 2021) yaitu seperti *on the job training* yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan *off the job training* yang digunakan untuk pelatihan dalam jangka panjang.

3. Kemampuan Instruktur

Instruktur merupakan individu atau tim yang mengajarkan pelatihan kepada para peserta. Instruktur hendaknya memiliki kualifikasi yang ahli pada bidangnya, kompeten, dan handal dalam memberikan pelatihan supaya peserta mampu mengerti dan memiliki pemahaman yang baik.

4. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan ialah karyawan yang memenuhi persyaratan dan ditentukan sesuai sasaran oleh perusahaan.

5. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan sebuah proses untuk melakukan pengukuran keberhasilan dari penyampaian materi pelatihan karyawan.

1.10.3 Kepuasan Kerja

Smith (1995) mengemukakan indikator penilaian kerja yakni:

1. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Penggerak motivasi yang dijelaskan dalam Teori Dua Faktor ialah pekerjaan, dan pekerjaan yang memberi peluang untuk belajar dan kuat. Sehingga prestasi kerja yang dihasilkan baik.

2. Kesempatan Terhadap Gaji

Besaran gaji yang diperoleh sesuai dengan beban kerja serta adil kepada seluruh pegawai sesuai bagian masing-masing akan membentuk kepuasan kerja.

3. Kesempatan Promosi

Penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dalam bentuk promosi. Jika karyawan mendapat kesempatan promosi atas prestasi kerja yang dihasilkan maka kepuasan kinerja akan tinggi.

4. Kepuasan Terhadap Supervisi

Pengawasan atasan yang bersifat memotivasi akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan memberi perhatian terhadap proses kerja, memberi masukan dan saran, membangun komunikasi yang baik.

5. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Hubungan kerja yang bersifat harmonis antar karyawan, saling bekerja sama dan mendukung akan membentuk suasana kerja yang nyaman dan kondusif, serta dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

1.10.4 Kinerja Karyawan

Indikator penilaian kinerja karyawan dijabarkan oleh Hasibuan (2012) yaitu :

1. Prestasi Kerja

Penilaian atas hasil pekerjaan kerja yang telah diselesaikan karyawan sesuai dengan standar perusahaan dan instruksi baik hasil secara kualitas atau kuantitas.

2. Kedisiplinan

Penilaian kepatuhan dan sikap disiplin karyawan dalam menjalankan peraturan yang ada di perusahaan.

3. Kreativitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide kreatif saat bekerja yang menggerakkan psikologis karyawan untuk

memiliki keinginan mencoba, mempelajari, dan menguasai pekerjaan tersebut.

4. Bekerja Sama

Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas secara bersama dan saling membantu dengan karyawan lain.

5. Tanggung Jawab

Kesiapan karyawan dalam menerima tugas atau kewajiban yang akan diberikan, dan menghadapi dengan dedikasi dan mempertanggungjawabkan tugas dan kewajiban tersebut.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang dipergunakan peneliti yaitu *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sesuai dengan pendapat (Sugiyono, 2018) penelitian *explanatory research* bertujuan untuk mengkaji posisi dan korelasi dari konstruk yang akan diteliti, serta untuk melakukan uji hipotesis.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018) keseluruhan dari unit yang diteliti disebut dengan populasi, dimana peneliti telah menetapkan objek atau subjek dengan karakteristik serta kualitas tertentu untuk dipelajari, lalu dibuat sebuah kesimpulan. Populasi yang digunakan yakni Karyawan

Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi, berdasarkan populasi yang telah ditetapkan tersebut maka jumlah populasi adalah Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi sebanyak 43 orang.

1.11.2.2 Sampel

Kurniawan (2016) menjelaskan bahwa sampel ialah bagian dari jumlah populasi. Jika jumlah populasi relatif besar maka tidak memungkinkan peneliti untuk dapat mempelajari seluruhnya. Hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan waktu, tenaga, juga dana, sehingga sampel dari populasi dapat digunakan oleh peneliti. Sampel yang digunakan yakni Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi yaitu sebanyak 43 orang.

1.11.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Peneliti menggunakan teknik sampling *non probability* seperti yang dikemukakan oleh Kurniawan (2016) yang mana tidak memberi peluang sama untuk tiap bagian populasi untuk menjadi sampel.

Jenis sampling yang dipakai ialah sampling jenuh, dimana sampel ditentukan dengan cara bila semua populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2018). Dikarenakan jumlah objek penelitian sebanyak 43 orang atau seluruh populasi yang ada di tempat penelitian.

1.11.3 Teknik Pengolahan Data

Data yang dikumpulkan selanjutnya akan di olah. Metode yang digunakan untuk adalah :

1. *Editing*

Data akan dikoreksi dan diperiksa dengan tujuan untuk mengetahui kelengkapan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan.

2. *Coding*

Pemberian kode, tanda, juga simbol untuk mengidentifikasi dan pengelompokan data penelitian berdasarkan kategori yang sudah ditetapkan.

3. *Scoring*

Data kualitatif akan diubah menjadi data kuantitatif, kemudian digunakan untuk pengujian hipotesis.

4. *Tabulating*

Data yang telah di beri skor dan dikelompokan dengan susunan yang teratur dalam Tabel. Tujuannya untuk mempermudah dalam menganalisis data dan menyajikan serta mengolah data tersebut.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

1.11.5 Jenis Data

Menurut (Sugiyono, 2018) ada dua jenis data yaitu:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang disajikan bukan berupa angka, tetapi dalam bentuk kata maupun kalimat. Biasanya data kualitatif menyajikan informasi yang diperoleh dari pendapat para ahli.

2. Data Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan data yang berisi informasi atau pemaparan yang disajikan dalam bentuk bilangan atau angka, serta dapat diukur atau dihitung secara langsung.

1.11.6 Sumber Data

Sumber data yang digunakan, antara lain :

1. Data Primer

Peneliti mengumpulkan sendiri data dari sumber pertama. Data primer didapatkan dari penyebaran kuesioner kepada karyawan, data yang diperoleh berupa identitas responden. Data primer pada penelitian ini didapat dari Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi dengan menggunakan *interview* dan angket

2. Data Sekunder

Peneliti memperoleh data bersumber dari dokumen perusahaan, dan buku literatur yang memuat informasi dan hal-hal relevan terkait penelitian.

1.11.7 Skala Pengukuran

Dalam menetapkan ukuran interval yang terdapat pada instrumen, skala pengukuran dijadikan dasar kesepakatan dalam menetapkan ukuran interval (Sugiyono, 2018).

Penelitian menggunakan Skala Likert dengan tujuan menilai sikap, pendapat, serta persepsi individu maupun kelompok mengenai suatu fenomena sosial. Skala Likert memiliki tingkatan jawaban dari sangat positif sampai sangat negatif, atau responden diurutkan mulai dari tertinggi menurut atribut tertentu (Sugiyono, 2018). Jawaban diberi skor untuk keperluan menganalisis secara kuantitatif, misalnya :

Tabel 1.2 Skala Likert

Predikat	Keterangan	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2018)

1.11.8 Teknik Pengumpulan Data

a. Angket (Kuesioner)

Alat untuk mengumpulkan data dengan memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan untuk dijawab responden (Sugiyono, 2018). Peneliti yang tahu pasti variabel diukur dan harapan para responden akan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data yang efisien.

Angket campuran dipergunakan pada penelitian ini, dimana angket ini tidak hanya memberi pilihan jawaban namun juga memberi kesempatan pada responden untuk bisa memberikan alasan dalam bentuk uraian.

b. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan ini memiliki tujuan untuk mendapatkan teori-teori atau konsep yang relevan yang diperoleh melalui buku atau jurnal.

c. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mendatangi responden secara langsung, dan mengajukan suatu pertanyaan kepada responden berkaitan dengan data yang dibutuhkan.

1.11.9 Instrumen Penelitian

Penelitian ialah kegiatan yang melibatkan pengukuran terhadap fenomena yang sedang dikaji. Alat ukur dalam sebuah penelitian mengenai fenomena alam maupun sosial disebut sebagai instrumen penelitian (Sugiyono, 2018). Instrumen angket dengan jenis angket campuran dipergunakan pada penelitian ini. Angket campuran memberikan kesempatan pada responden untuk menjawab pertanyaan pada pilihan yang diberikan dengan memberi tanda dan dapat mengisi sendiri dalam bentuk jawaban uraian yang memberikan kebebasan pada responden untuk memberikan tanggapan.

1.11.10 Teknik Analisis Data

PLS(Partial Least Square) SEM ialah sebuah metode statistika berbasis varian yang dibuat guna menyelesaikan regresi berganda pada saat permasalahan spesifik pada data terjadi, misalnya ukuran sampel penelitian kecil, terdapat data yang hilang dan multikolonieritas. Tujuan PLS SEM ialah membangun ataupun mengembangkan teori (orientasi prediksi), selain itu menurut (Ghozali, 2016) PLS juga dapat menjadi metode analisis yang sangat kuat, dikarenakan tidak menganggap data acak dengan skala tertentu. PLS bisa menganalisis suatu data atau hubungan antar variabel hanya dengan jumlah sampel yang kecil.

Pada penelitian ini analisis data dilakukan menggunakan *software* SmartPLS dikarenakan jumlah sampel yang dimiliki terbatas dan cukup kompleksnya model. Penerapan metode penggandaan secara acak atau

bootstrapping dalam SmartPLS membuat asumsi normalitas tidak akan menjadi permasalahan. Selain itu, adanya *bootstrapping* maka SmartPLS tidak menentukan total sampel terendah. Sehingga dapat digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang sedikit. Terdapat dua model yang perlu dilakukan pada analisis PLS-SEM yaitu *structural model* ataupun *inner model* dan *measurement model* ataupun *outer model*.

1.11.10.1 Spesifikasi Model PLS

Model PLS meliputi hubungan internal (model struktural ataupun *inner model*) dan hubungan eksternal (pengukuran model ataupun *outer model*).

1. Outer Model (Pengukuran Model)

Hubungan dari tiap indikator dengan variabel latennya dibuktikan dengan model pengukuran. Dalam uji validitas digunakan analisis faktor konfirmatori pendekatan *MultiTraitMultiMethod* untuk penilaian model pengukuran. Dengan pengujian validitas diskriminan dan validitas konvergen. Sementara itu, menurut (Ghozali, 2016) *Composite Reliability* ataupun *Cronbach's Alpha* merupakan cara yang digunakan untuk pengujian reliabilitas.

a. Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan konsistensi, ketepatan, serta akurasi suatu instrumen untuk melakukan pengukuran. Untuk menilai kehandalan sebuah konstruk bisa

dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* juga *Composite Reliability* dengan indikator refleksif pada PLS-SEM. Konstruk dianggap handal bila skor *cronbach alpha* ataupun *composite reliability* diatas 0,70.

b. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Nilai *standardized loading factor* dan AVE (*Average Variance Extracted*) berguna untuk mengetahui besaran hubungan antar konstruk dengan variabel laten. Apabila skor korelasi diatas 0,70 dengan konstruk yang akan dihitung maka ukuran reflektif individu dianggap tinggi. Namun, menurut Ghazali (2016) *loading* 0,50 sampai 0,60 masih diterima pada riset tahapan pengembangan skala.

c. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pada *cross loading* antara konstruk dan indikatornya, *discriminant validity* dapat diamati. Jika konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi yang lain, maka memperlihatkan konstruk laten memperkirakan indikator di blok mereka lebih baik daripada blok yang lain. Selain itu metode perbandingan akar kuadrat dari AVE juga dapat yang dapat digunakan. Model dengan *discriminant validity* yang cukup baik yaitu apabila akar AVE bagi tiap kosntruknya melebihi hubungan antara konstru dan konstruk lain (Ghozali,

2016). Model dianggap baik jikalau AVE setiap konstruk skornya melebihi 0.50.

2. *Inner Model* (Model Struktural)

Memperkirakan hubungan kausalitas antar variabel laten dilakukan dengan *inner model*. Model diestimasi mencukupi kriteria *outer model* kemudian akan dilakukan uji model struktural (*inner model*). Tahapan dari *inner mode* adalah sebagai berikut :

a. *R-square*

Mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen kepada variabel dependen adalah tujuan dari *R-square*. Apabila makin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model yang diperkirakan. Ghazali (2016) menyebutkan model kuat apabila skor *R-square* 0,75, model lemah jika skor R^2 0,25 dan model moderate apabila skor R^2 0,50.

b. Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi dalam pengujian hipotesis atau pengaruh antar variabel. Ghazali (2016) mengemukakan dengan uji dapat dilihat dengan mengetahui skor koefisien parameter dan angka signifikan T-statistik.

c. *Predictive Relevance (Blind Folding)*

Uji ini digunakan untuk mengetahui konstruk dari tiap variabel penelitian apakah dapat dipergunakan untuk mengukur model penelitian.

1.11.10.2 Uji Statistik Deskriptif

Sugiyono (2018) menjelaskan uji statistik bertujuan untuk mendeskripsikan objek yang diteliti dari data populasi maupun sampel yang ada, tanpa menganalisis dan menyimpulkan secara umum (Sugiyono, 2018).

1.11.10.3 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Diterapkan metode *bootstrapping* menggunakan SmartPLS 3.0 untuk mengetahui seberapa besar nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Variabel intervening pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Variabel intervening dianggap bisa memediasi pengaruh variabel bebas pada variabel tergantung bila skor T-statistik melebihi skor T Tabel dan P *value* di bawah taraf sig. yang dipergunakan (5%).