

# **TESIS**

## **PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT.TASPEN (PERSERO) KCU MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

**ANDI YUNITA NURANGGRENI**

**A012202059**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PADA PT. TASPEN (PERSERO) KCU MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

**ANDI YUNITA NURANGGRENI**  
A012202059

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **24 FEBRUARI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S. E., M. Si.  
NIP. 19600403 198609 1 001



Dr. Hj. Nurdianah Hamid, S. E., M. Agr.  
NIP. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
NIP. 19680629 199403 2 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Yunita Nuranggreni  
Nim : A012202059  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT.Taspen (Persero) KCU Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 11 Maret 2023

Yang Menyatakan,



Andi Yunita Nuranggreni

## PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Taspen (Persero) KCU Makassar”. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S2 pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenan dengan penulisan ini maka, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Uiversitas Hasanuddin Makassar dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf pengelola yang telah mendorong, membantu dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di program pascasarjana universitas hasanuddin Makassar
3. Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si. sebagai pembimbing 1 dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr. sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. Bapak Prof. Sumardi, SE., M.Si. Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si. dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si. sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua orang tua penulis, Bapak Sangu dan Ibu Andi Rosmawati yang selalu mendoakan, menasehati, memberikan

semangat dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.

6. Terima kasih juga kepada Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Makassar yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan Program Magister Manajemen angkatan 2020 dan terkhusus kepada Saudari Sepriyanti yang selalu membantu, memberikan kritik dan memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
9. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna untuk itu, penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 24 Februari 2023

Andi Yunita Nuranggreni

## ABSTRAK

ANDI YUNITA NURANGGRENI. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT Taspen (Persero) KCU Makassar (dibimbing oleh Muh. Idrus Taba dan Nurdjanah Hamid)

PT Taspen (Persero) KCU Makassar yang merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun pegawai negeri sipil. PT Taspen (Persero) sangat mengutamakan karyawan yang bekerja profesional dan berintegritas, tetapi karyawan memiliki berbagai macam karakteristik dalam bekerja seperti tuntutan organisasi dalam melayani data peserta dengan cepat dan tepat sehingga karyawan membutuhkan pelatihan dan motivasi yang berasal dari organisasi atau pun individu karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan; (4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (6) pengaruh pelatihan, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, (7) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasinya adalah seluruh karyawan sebanyak 42 responden. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Data analisis dengan menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) pelatihan berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) kepuasan kerja berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan; (7) motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Disimpulkan bahwa semakin baik pelatihan dan pemberian motivasi kerja, semakin meningkat pula kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kata kunci: pelatihan, motivasi, kinerja, kepuasan kerja



## ABSTRACT

ANDI YUNITA NURANGRRENI. *The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. Taspen (Persero) KCU Makassar* (Supervised by Muh. Idrus Taba and Nurdjanah Hamid).

PT. Taspen (Persero) Makassar KCU which is a State-Owned Enterprise engaged in insurance for old age savings and pension funds for Civil Servants. PT. Taspen (Persero) prioritizes employee who work professionally and with integrity but employees have various characteristics at work such as organizational demands to serve participant data quickly and accurately, so employees need training and motivation that comes from the organization and individual employees. This study aims to analyze (1) the effect of training on employee job satisfaction, (2) influence of work motivation on employee job satisfaction, (3) the effect of training on employee performance, (4) influence of work motivation on employee performance, (5) the effect of job satisfaction on employee performance, (6) the effect of training on employee performance through job satisfaction, (7) influence of work motivation on employee performance through job satisfaction. This study used a quantitative approach. The population of this study were all employees of PT. Taspen (Persero) KCU Makassar as many as 42 respondents. Sampling used saturated samples which means the number of samples used all members of the population. The data collecting technique used was through a questionnaire. The data analysis techniques used was path analysis. The results of this study indicate that (1) training has a direct, positive, and significant effect on employee job satisfaction; (2) work motivation has a direct, positive, and significant effect on employee job satisfaction; (3) training has a direct, positive, and significant effect on employee performance; (4) work motivation no significant effect on employee performance; (5) job satisfaction has a direct, positive, and significant effect on employee performance; (6) training has an indirect effect on performance through employee job satisfaction; (7) work motivation has an indirect effect on performance through employee job satisfaction. From the results of this study, it can be concluded that the better the training and work motivation, the better job satisfaction and employee performance.

Keywords: training, motivation, job satisfaction, performance



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iii
<b>PRAKATA</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	10
2.2 Tinjauan Empiris .....	33
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	42
3.1 Kerangka Konseptual .....	42
3.2 Hipotesis .....	49
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	50
4.1 Rancangan Penelitian .....	50
4.2 Situs dan Waktu Penelitian .....	50
4.3 Populasi dan Sampel .....	50
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	51
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	52
4.6 Definisi Operasional .....	53
4.7 Instrumen Penelitian .....	54
4.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	55
4.9 Analisis Data .....	55
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	59
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	59



5.2 Analisis Deskriptif Responden .....	62
5.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	70
5.4 Analisis Jalur .....	72
5.5 Pembahasan .....	82
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>92</b>
6.1 Kesimpulan .....	92
6.2 Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>101</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Kehadiran Karyawan .....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 4.1 Definisi Operasional .....	53
Tabel 5.1 Jumlah Karyawan .....	62
Tabel 5.2 Jenis Kelamin Responden .....	63
Tabel 5.3 Usia Responden .....	64
Tabel 5.4 Pendidikan Responden .....	64
Tabel 5.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pelatihan .....	65
Tabel 5.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja .....	66
Tabel 5.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	68
Tabel 5.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja .....	69
Tabel 5.9 Uji Validitas .....	70
Tabel 5.10 Uji Reliabilitas .....	72
Tabel 5.11 Coefficients Jalur I .....	74
Tabel 5.12 Model Summary I .....	74
Tabel 5.13 Coefficients Jalur II .....	75
Tabel 5.14 Model Summary II .....	75
Tabel 5.15 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1 .....	78
Tabel 5.16 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 2 .....	79
Tabel 5.17 Hasil Pengujian Hipotesis .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	48
Gambar 5.1 Struktur Organisasi .....	62
Gambar 5.2 Model Analisis Jalur .....	73
Gambar 5.3 Jalur Model 1 .....	75
Gambar 5.4 Jalur Model 2 .....	76
Gambar 5.5 Signifikasi Model Analisis Jalur .....	78

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat dihasilkan jika pengelolaan dilakukan dengan baik dan bisa membentuk kinerja karyawan semakin baik sehingga bisa berdampak positif pada efektivitas kinerja didalam perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan menempuh berbagai cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah melalui pelatihan bagi karyawannya. Dalam penelitian Arif Angestio (2015) menyatakan bahwa perusahaan seringkali mencoba untuk mempersiapkan kualitas karyawan agar memiliki kualitas kerja yang handal.

Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Oleh karena itu bentuk latihan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan sehingga hasil yang diinginkan adalah penguasaan atau peningkatan keterampilan. Dalam penelitian Arif Angestio (2015) menyatakan bahwa pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan program pelatihan yang tepat dengan hasil penelitian pelatihan dipengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan, pemberian motivasi dapat mempengaruhi kinerja dalam perusahaan dan merupakan faktor yang menggerakkan seseorang untuk mempunyai keinginan dan kesediaan bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian

yang dilakukan Geovanno Harland Goni (2021) yang menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal salah satu yang dibutuhkan adalah motivasi kerja.

Organisasi atau perusahaan dituntut agar mampu mengoptimalkan kinerja karyawan. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan maka diperlukan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kinerja dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Jika karyawan puas maka akan menampakkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja kerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian Natalia C.P. Paparang (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari pengalaman kerjanya dengan hasil penelitian kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu perusahaan hanya dapat dicapai dengan upaya yang dilakukan oleh sumber daya manusia dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Suatu perusahaan cenderung hanya menuntut kinerja yang tinggi dari karyawannya tanpa mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor fundamental dalam mendukung kinerja seperti pelatihan dan motivasi kerja juga harus diperhatikan. Hal ini didukung oleh penelitian Zida Ilayya Mua'rrifa (2015) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam meningkatkan kinerja, karyawan membutuhkan adanya pelatihan dari perusahaan, sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian karyawan.

Selain memberikan program pelatihan bagi karyawan, perusahaan juga harus memberikan motivasi sebagai cara untuk mendorong semangat kerja agar mereka mau bekerja dan mengerahkan seluruh kemampuan dan keterampilannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai. Hal ini

didukung oleh penelitian Anissa Rahmayani (2016) menyatakan bahwa yang paling memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu perhatian perusahaan terhadap kesehatan karyawan, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu lebih meningkatkan fasilitas kesehatan yang akan diterima oleh karyawan, hal tersebut juga yang akan membuat karyawan makin bersemangat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian Anissa Rahmayani (2016) menemukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini difokuskan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar yang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil. PT. Taspen (Persero) sangat mengutamakan karyawan yang bekerja profesional dan berintegritas tetapi karyawan memiliki berbagai macam karakteristik dalam bekerja seperti tuntutan organisasi dalam melayani data peserta dengan cepat dan tepat, sehingga karyawan membutuhkan pelatihan dan motivasi yang berasal dari organisasi maupun individu karyawan. Dalam hal meningkatkan kualitas kerja para karyawan maka diperlukan pelatihan yang efektif khususnya untuk para karyawan PT.Taspen (Persero) KCU Makassar.

Salah satu pelatihan yang pernah diadakan perusahaan adalah pelatihan sistem aplikasi dimana dalam perkembangan teknologi informasi sangat penting bagi karyawan PT.Taspen (Persero) untuk memahami kondisi global dan tantangan ke depan yang semakin tidak menentu dan bergerak cepat serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi sistem baru yang akan dibuat oleh kantor pusat. Dengan dipahaminya pelatihan sistem aplikasi diharapkan karyawan dapat berinovasi dan bergerak cepat dalam mewujudkan visi serta memberikan pelayanan yang lebih baik bagi nasabah. Namun beberapa karyawan terkendala

dengan sistem aplikasi seperti karyawan kurang mengerti dengan sistem aplikasi yang digunakan sehingga karyawan tidak mengaplikasikan sistem aplikasi dengan maksimal.

Adapun pelatihan lain yang diikuti karyawan yaitu model *e-learning*. Pelatihan yang biasanya dilakukan secara tatap muka mulai dibatasi. Model *e-learning* menjadi pilihan utama agar pelatihan (online) tetap berjalan. Namun pada kenyataannya pelatihan model *e-learning* kurang efektif untuk karyawan karena materi yang diberikan perlu penjelasan secara langsung agar dapat mudah memahami. Kemudian kendala lainnya yaitu server yang terkadang error disaat pelatihan sehingga karyawan tidak dapat mengikuti pelatihan secara keseluruhan. Kurangnya pelatihan yang dilakukan secara tatap muka khususnya KCU Makassar sehingga mengakibatkan penerapan materi *e-learning* kurang maksimal. Hal ini sejalan penelitian Reza (2022) yang mengatakan bahwa terdapat masalah dalam *e-learning* seperti web atau server *e-learning* yang sering error sehingga diharapkan dapat tim IT dapat meminimalisir masalah yang terjadi.

Selain pelatihan yang metodenya kurang efektif, menurunnya motivasi kerja karyawan yang berakibat dengan kedisiplinan yang juga ikut menurun, dimana dapat dilihat secara rinci indikasi kedisiplinan karyawan dalam hal keterlambatan untuk setiap bulannya pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Daftar Kehadiran Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Makassar**

Bulan	Tahun	Total Karyawan	Total Hari Kerja (Hari)	Total Terlambat	Total Pulang Cepat
-------	-------	----------------	-------------------------	-----------------	--------------------

November	2021	42	22	10	-
Desember	2021	42	22	9	1
Januari	2022	42	21	11	-
Februari	2022	42	19	13	3
Maret	2022	42	22	14	2
April	2022	42	19	12	-
Mei	2022	42	16	11	1

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Makassar

Dengan menurunnya tingkat kedisiplinan karyawan sehingga pada tahun 2021, tidak ada karyawan yang mewakili KCU Makassar untuk mendapatkan penghargaan sebagai karyawan teladan dari kantor pusat dimana di tahun sebelumnya terdapat karyawan yang mewakili dari KCU Makassar sebagai karyawan teladan, salah satu yang mempengaruhi karyawan tidak mendapatkan penghargaan karyawan teladan yaitu dari absensi karyawan selama setahun.

Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan khususnya KCU Makassar yaitu tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berakibat dengan penilaian kantor cabang. Hal ini sesuai dengan penilaian kinerja PT.Taspen (Persero) dilakukan setiap tahunnya dengan sistem KPI (*Key Performance Indicator*). KPI pada PT.Taspen (Persero) merupakan sasaran kinerja korporasi yang diturunkan menjadi sasaran direksi atau unit kerja dan diturunkan menjadi lebih rinci yaitu sasaran kinerja korporasi individu. Dimana pada tahun 2019 KCU Makassar berada di peringkat keempat dari seluruh kantor cabang di Indonesia. Pada tahun 2020 KCU Makassar mengalami kenaikan sehingga berada di peringkat kedua. Tahun 2021 KCU Makassar mengalami penurunan dengan peringkat ketiga yang memperoleh nilai 98.40. Yang artinya kinerjanya belum optimal dan belum mencapai target predikat pertama sehingga apa yang diharapkan perusahaan tidak sesuai.

Dengan penilaian pencapaian kinerja yang belum mencapai target maka dibutuhkan motivasi. Motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat



mencapai kepuasan kerja walaupun menurut sifatnya kepuasan kerja adalah relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Artinya apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya menunjukkan tingkat kepuasan kerja juga semakin baik sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

PT. Taspen (Persero) dituntut memberikan kinerja yang lebih baik kepada peserta Taspen. Hal ini diperlukan untuk menjadikan Taspen sebagai perusahaan yang profesional dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan peserta Taspen. Permasalahan pada kondisi yang dialami oleh karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Makassar ditunjukkan dengan beberapa karyawan yang tidak berada di tempatnya masing-masing dan meningkatnya jumlah keterlambatan.

Disamping itu, kurangnya pelatihan yang diadakan PT. Taspen (Persero) khususnya KCU Makassar secara tatap muka sehingga motivasi kerja karyawan rendah. Pelatihan yang kurang dan motivasi yang rendah dapat mengakibatkan kepuasan kerja menurun dan salah satu dampaknya adalah kedisiplinan juga ikut menurun.

Dari faktor-faktor yang telah dibahas sebelumnya, ditemukan bahwa terdapat beberapa masalah antara lain, kurangnya pelatihan terhadap karyawan, motivasi yang kurang dan meningkatnya persentase keterlambatan pada karyawan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja sehingga peneliti memilih judul: Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT.Taspen (Persero) KCU Makassar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian di atas, maka dalam penelitian ini akan dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?
3. Apakah pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?
4. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?
6. Apakah secara tidak langsung pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?
7. Apakah secara tidak langsung motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar
2. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar
3. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar
4. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar
5. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Makassar

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan referensi penelitian mengenai pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi peneliti lainnya yang ingin mengangkat tema yang sama.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Diharapkan agar penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT.Taspen (Persero) KCU Makassar untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan, baik untuk saat ini maupun yang akan datang dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
- b. Diharapkan agar penelitian ini untuk mengkaji ilmu dan teori yang sudah ada dan diharapkan dapat menjadi bahan kajian untuk penelitian dalam bidang yang sama

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Mochamad Hanafi (2020) peran MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Perubahan teknologi yang sangat cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Menurut Putra (2019) SDM yang sudah dimiliki perusahaan perlu dikembangkan sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (karyawan) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya

manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Menurut Umar (2001), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Penelitian yang dilakukan Worlu Okechukwu (2017) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah metode terkonsentrasi keunggulan kompetitif dalam memilih tenaga kerja yang terampil, berdedikasi dan mudah beradaptasi.

### **2.1.2 Pelatihan**

Dalam pandangan manajemen modern sekarang, manusia tidak lagi hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya utama dalam organisasi tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi aset organisasi di masa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep *human capital*. Apabila organisasi memiliki sumber daya manusia yang profesional, berkualitas, berkomitmen, dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi tersebut dapat berkembang dengan pesat.

Pada dasarnya, pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Hal yang searah dirumuskan bahwa pelatihan pada intinya adalah sebuah proses belajar oleh sebab itu, pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya (Anriza Julianry, 2017). Sesungguhnya pelatihan bukan hanya dikhususkan untuk karyawan baru saja melainkan pegawai lama yang akan dipromosikan ke posisi tertentu.

Veithzal Rivai (2009) mengatakan bahwa pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Veithzal Rivai (2009) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Berbagai langkah yang perlu diterapkan dalam pelatihan:

1. Pihak yang diberikan pelatihan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan yang akan dilaksanakan.
2. Pelatih harus belajar terlebih dahulu mengenai materi yang akan diberikan saat pelatihan.
3. Proses pembelajaran harus dapat diterapkan dengan baik dengan pendekatan rasional.
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan sehingga memudahkan yang dilatih memahami materi tersebut.
5. Berbagai bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang dilatih
6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap bagi peserta pelatihan.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit, melalui pemahaman karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Marbawi Adamy (2016) pelatihan dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1. *In-house* atau *on-site training* berupa on the job training, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape, dan satelit) dan instruksi yang berbasis komputer.
2. *External* atau *outside training*, terdiri dari kursus di universitas atau perguruan tinggi, seminar dan lokakarya yang diselenggarakan oleh universitas atau pelatihan privat, kursus tertulis, serta pelatihan yang diadakan oleh asosiasi dagang, organisasi profesional, dan lembaga/organisasi teknik.
3. Kombinasi keduanya, berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job-specific, praktik standar setahap demi demi setahap dan pelatihan peralatan serta prosedur operasi.

Sesungguhnya, pelatihan adalah tanggung jawab bersama antara karyawan dengan organisasi. Karyawan berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik baginya ke depan. Sebaliknya, organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja kelompok atau bagian sedangkan kinerja bagian yang baik tentu saja akan meningkatkan kinerja organisasi.



### **2.1.2.1 Indikator-Indikator Pelatihan**

Indikator-indikator pelatihan karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

#### **1. Instruktur**

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para trainer yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan karyawan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan untuk karyawan.

#### **2. Peserta**

Peserta pelatihan karyawan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan bagi karyawan.

#### **3. Materi**

Materi pelatihan karyawan SDM merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan karyawan SDM yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan karyawan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

#### **4. Metode**

Metode pelatihan karyawan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan program pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

## 5. Tujuan Pelatihan

Merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action play) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan karyawan harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar dapat memahami pelatihan karyawan perusahaan tersebut.

## 6. Sasaran

Sasaran pelatihan untuk karyawan perusahaan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (measurable)

Lutfiatul Husnah (2018) menyatakan bahwa variabel pelatihan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa pelatihan kerja yang meliputi jenis pelatihan, materi, metode yang digunakan dan kualifikasi pelatih berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung teori indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara.

Asmara Hendra Komara (2016) dengan jurnal Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada CV. Roda Lintas Katulistiwa Pekanbaru dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di CV. Roda Lintas Katulistiwa Pekanbaru. Dimana pelatihan terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan, dan instruktur/pelatih berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Adapun indikator-indikator pelatihan yang menjadi acuan dalam penelitian ini yaitu indikator menurut Mangkunegara (2013).

### **2.1.2.2 Faktor Penyebab Perlunya Pelatihan**

Agar tetap survive dalam pasar modern, perusahaan harus dapat bersaing secara global. Untuk dapat berbisnis dalam skala global, perusahaan harus memperoleh sertifikasi ISO 9000. Pelatihan menjadi syarat untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9000 tersebut. Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan (John Suprihanto, 2014), yaitu:

#### **1. Kualitas angkatan kerja yang ada**

Angkatan kerja terdiri dari orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru dipenuhi dari Angkatan kerja tersebut. Oleh karena itu kualitas Angkatan kerja merupakan hal yang penting. Kualitas disini berarti kesiapsediaan dan potensi Angkatan kerja yang ada.

Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam Pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual dasar seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti itu potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya.

#### **2. Persaingan global**

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dalam pasar global yang ketat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya. Untuk itu diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar dapat survive dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

### 3. Perubahan yang cepat dan terus menerus

Di dunia ini tidak ada satu hal pun yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang masih baru hari mungkin besok pagi sudah menjadi using. Dalam lingkungan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan tersebut.

### 4. Masalah-masalah alih teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer teknologi dari satu objek ke objek yang lain. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset atau oleh penemu individual. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap kedua dari proses tersebut adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses pemindahan teknologi yang baru dikomersialkan ke dunia kerja untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing.

### 5. Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting. Oleh karena kerja sama tim merupakan unsur pokok dari *Total Quality Management* maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan budaya, sosial, dan jenis kelamin dibutuhkan pelatihan, komitmen dan perhatian.

Pada jurnal *Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*, (Nushrat Nahida Afroz, 2018) menemukan

pada penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di sektor perbankan di wilayah Tangail menganggap pelatihan sebagai faktor utama kinerja karyawan yang mendukungnya. Penelitian merekomendasikan bahwa meskipun pelatihan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keterlibatan karyawan, pelatihan harus memberikan lebih banyak fokus pada peningkatan keterlibatan karyawan selain motivasi dan kepuasan. Karena analisis statistik menunjukkan hubungan positif tertinggi antara pelatihan karyawan dan keterlibatan karyawan.

Menurut Appiah (2012) pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, atribut dan kompetensi dan pada akhirnya kinerja dan produktivitas pekerja dalam organisasi. Sedangkan Zahid Hussain Bhat (2013) mengemukakan bahwa proses pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan yang dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan yang memotivasi mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan sesuai dengan lingkungan perusahaan yang dinamis. Hal ini juga mengevaluasi dampak pelatihan pada kinerja karyawan pada pekerjaan mereka.

### **2.1.3 Motivasi**

Motivasi berhubungan dengan sikap dan perilaku individu dalam aktivitas dan pekerjaannya. Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Menurut Usmara (2006), motivasi kerja sebagai satu set energi kekuatan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukannya pada bentuk, arah, intensitas dan durasi.

Motivasi sebagai kemampuan seorang manajer dalam memberikan sebuah kegairahan, kegiatan dan pengertian sehingga para anggotanya mampu mendukung dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi sesuai tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan kata lain motivasi adalah memberikan

semangat atau dorongan kepada para pekerja untuk mencapai tujuan bersama dengan cara memenuhi kebutuhan dan harapan mereka serta memberikan sebuah penghargaan (*reward*).

Untuk menjadi bagian dari sumber daya manusia yang potensial maka seorang karyawan harus memiliki motivasi untuk maju dan produktif sehingga skill-nya itu bermanfaat bagi organisasi maupun bagi dirinya sendiri. Karena motivasi merupakan aspek motorik yang mampu meningkatkan kemampuan produktivitas dan kualitas.

Dalam ilmu manajemen, motivasi adalah sebuah tanggung jawab untuk menciptakan kondisi di mana karyawan akan bersedia bekerja untuk mencapai sasaran organisasi secara sukarela. Namun dorongan bekerja tersebut tidak lahir begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menurut Abraham Maslow, bahwa motivasi hidup manusia tergantung pada kebutuhan yang dikelompokkan dalam dua kategori yaitu : pertama, kebutuhan-kebutuhan taraf dasar (*basic need*) yang meliputi kebutuhan fisik, rasa aman dan terjamin, cinta dan ikut memiliki serta harga aman dan terjamin, cinta dan ikut memiliki serta harga diri dan meta kebutuhan aktualisasi diri seperti keadilan, kebaikan, keindahan, keteraturan, kesatuan dan sebagainya.

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi. Di antaranya menurut Hasibuan (2013) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Maslow dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan, 2013) setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tindakan yang paling tinggi. Pada tingkatan dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial.

Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011) dalam jurnal *The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance* (Gede Putu Agus Jana Susila, 2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja diperlukan oleh perusahaan untuk mengembangkan kemampuan setiap karyawan, guna mempercepat kegiatan di perusahaan atau meningkatkan kinerja.

Pada jurnal *The Effect Of Career Development and Motivation On Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa* (Nita Tri Febrianti, 2020) dijelaskan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk berbuat, bersikap dan berperilaku untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi akan menjadi positif ketika seseorang merasa senang dan tertarik dengan pekerjaan, tetapi motivasi menjadi negatif ketika seseorang merasa bosan dan tertekan. Oleh karena itu, tidak heran jika karyawan yang memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi biasanya memiliki kinerja yang tinggi pula. Untuk itu karyawan perlu membangkitkan motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan.

### **2.1.3.1 Teori Motivasi**

Teori motivasi yang digunakan adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*). Teori motivasi yang sering disebut adalah Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Hasibuan, 2013). Teori ini menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut.

Keperluan itu terwujud dalam beberapa tahap kepentingan. Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki lima macam kebutuhan.

Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi. Eritha Sulastri (2017) menyatakan bahwa teori ini menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja. Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan.

Dalam penelitian Eritha Sulastri (2017) menyatakan bahwa Maslow mengelompokkan kebutuhan menjadi lima tingkatan kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi dengan indikator meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal.
2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), yaitu kebutuhan akan keamanan dan keselamatan diri maupun ekonomi masa depan dengan indikator meliputi perlindungan dari ancaman dan pertentangan.
3. Kebutuhan Sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan teman hubungan, kerjasama, rasa untuk saling memperhatikan, mencurahkan isi hati dengan indikator meliputi persahabatan dan berinteraksi dengan orang lain.
4. Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga, dan lingkungan yang lain.



5. Kebutuhan Realisasi Diri (*self actualization needs*), yaitu untuk menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan, 2013) Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan digambarkan sesuai kebutuhan order rendah, dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri digambarkan sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri), sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal (dengan upah, masa kerja, dll). Kesimpulan yang bisa diambil mengenai penjelasan kedua order ini yaitu pada saat masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan dan bekerja secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

Teori motivasi yang dijelaskan secara nyata berhubungan dengan peningkatan aktivitas seseorang, motivasi kerja pada hakekatnya menggerakkan atau menjadi tenaga pendorong yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan secara sistematis dengan berkesinambungan serta progresif agar dapat mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut untuk mencapai pelaksanaan pekerjaan bagi setiap karyawan, diperlukan seorang pemimpin yang selalu berusaha mendorong bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan yang lebih berkualitas guna mencapai prestasi semaksimal mungkin. Hal ini penting karena prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan bukan saja

menimbulkan rasa kebanggaan tersendiri pada diri yang bersangkutan tetapi juga menguntungkan bagi organisasi dalam usaha meningkatkan produktivitasnya.

Dalam penelitian Zafar (2014) menjelaskan motivasi kerja merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja. Jika karyawan termotivasi maka karyawan akan dengan puas dengan pekerjaannya dan jika karyawan puas dengan pekerjaannya maka mereka akan lebih bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Amir Sohail (2014) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor pendorong kepuasan kerja hal ini dikarenakan motivasi kerja memiliki efek positif pada kepuasan kerja karyawan. Ketika motivasi kerja dalam diri karyawan dapat menimbulkan karyawan puas dengan pekerjaannya dan akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dinyatakan bahwa penelitian ini telah memperkuat hasil penelitian dan teori yang dikemukakan oleh Maslow.

Hasil penelitian yang dilakukan Anwar Prabu Mangkunegara (2015) dalam jurnal *Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)* mengatakan variabel dimensi Kebutuhan Fisiologis dalam Motivasi Kerja sudah menjadi kriteria dimensi tinggi, hal ini memberikan kesan bahwa motivasi diri setiap pegawai sudah cukup baik dan perlu ditingkatkan lagi dengan memberikan kebutuhan pokok kepada seluruh pegawai meliputi istirahat yang cukup, gaji sesuai dengan kebutuhan pegawai dan memberikan manfaat yang memadai sehingga pegawai terdorong untuk memberikan kinerja yang optimal guna mencapai tujuan organisasi

Pada jurnal Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang, Lina Hapsari S (2017) dan jurnal Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan di PT Tegal Shipyard Utama (Setyowati Subroto, 2018) teori yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini adalah Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow. Adapun Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (2013) untuk variabel motivasi.

#### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Robbins (2006) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction.

Menurut Robbins (2006) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja atau kriteria. Adapun indikator-indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2006) adalah:

1. Kualitas, kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja di segala aspek, efektivitas dan kemandirian

karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Pada jurnal Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Hapy Septia Nugraheni, 2019) dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya adalah efektivitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin, inisiatif. Variabel kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator (1) Kehadiran Tepat Waktu (2) Kemampuan Memenuhi Hasil Pekerjaan Secara Kualitas Dan Kuantitas (3) Tanggung Jawab Yang Tinggi (4) Mampu Bekerjasama Dengan Rekannya (5) Memiliki Inisiatif (6) Tingkat Pekerjaan Yang rendah (Prawirosentono, 2008).

Konsep Bernardin & Russell dalam Siahaan (2007) mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;
2. *Quantity*, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah Rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang terselesaikan;
3. *Timelines*, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
4. *Cost-Effectiveness*, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material);
5. *Need for supervisor*, tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;
6. *Interpersonal impact*, menyangkut sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara karyawan.

Rima Handayani (2018) dalam dalam jurnal *The Effect of Training and Motivation on Employee Performance* dijelaskan bahwa salah satu upaya yang dapat ditempuh untuk dapat bertahan dalam persaingan adalah meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan karena dengan pelatihan karyawan dapat meningkatkan, mengembangkan keterampilan dan kemampuannya yang akan mempengaruhi kinerja.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2006). Iwan Kurnia Wijaya (2018) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.

Fattah (2017) menyatakan bahwa pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Kepuasan kerja pada dasarnya mengikuti perilaku seseorang dalam bekerja pada perusahaan akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan yang diinginkan. Di perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani.

Menurut teori Handoko (2014) dalam jurnal penelitian Dinarizka Leksi Primandaru (2018) menjelaskan Kepuasan kerja yaitu suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka. Dampak positif dari kepuasan kerja adalah produktivitas/kinerja karyawan yang tinggi, turnover karyawan yang rendah. Variabel kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator (1) Tidak Memiliki Minat Berpindah Kerja (2) Menyenangi Pekerjaan (3) Dapat Memberikan Kontribusi (4) Kenyataan Melebihi Harapan (5) Kesempatan Promosi (6) Pemenuhan Kebutuhan.

Karyawan yang puas merupakan pertanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik dan menggambarkan hasil kerja manajemen yang efektif dan berhasil. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

#### **2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja**

Frederick Herzberg dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan, 2013) mengemukakan teori dua faktor (*Two Factor Theory*) yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Frederick Herzberg membagi faktor-faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja dalam dua yaitu:

##### **a. *Motivator* (Pendorong)**

Faktor *Motivator* harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors*. Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang

menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Faktor motivation merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Adapun yang merupakan faktor *motivator* menurut Herzberg adalah pekerjaan itu sendiri (*the work its self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsible*).

b. *Hygiene* (Penyebab Ketidakpuasan)

Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir maka muncul ketidakpuasan, faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor *hygiene* juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* ini baik akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan (Hasibuan, 2013).

Inti dari teori Herzberg adalah bahwa bila faktor-faktor “*h*” dianggap tidak memuaskan, tenaga kerja akan merasa kecewa dan akan banyak masalah hubungan industrial yang timbul. Tetapi bila faktor-faktor ini telah dianggap terpenuhi, pekerja mungkin tidak kecewa tetapi tidak otomatis motivasi dan prestasi mereka akan meningkat, untuk meningkatkan motivasi dan prestasi, faktor dalam kelompok “*motivator*” harus tersedia dulu. Dengan kata lain, walaupun upah/gaji/imbalance telah dianggap layak/cukup motivasi dan prestasi tidak otomatis meningkat.

Ali Fathoni (2016) dalam jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit



Kecamatan Pucuk Kabupaten Lamongan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dinyatakan bahwa penelitian ini telah memperkuat hasil penelitian dan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara.

Pada jurnal Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Mamik Eko Supatmi, 2) dan jurnal Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang (Lina Hapsari S, 2017) teori yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini adalah teori 2 (dua) faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yakni teori kepuasan dan ketidakpuasan. Adapun Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Dua Faktor dari Herzberg untuk variabel kepuasan kerja.

#### **2.1.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan ada dua yaitu:

1. Faktor intrinsik yang berasal dari dalam diri yang dibawa karyawan sejak mulai kerja, seperti umur, jenis kelamin, pengalaman kerja, cara berpikir dan sebagainya.
2. Faktor ekstrinsik, menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan dan yang mengenai pekerjaannya yaitu kondisi fisik pekerjaannya seperti sifat dan jenis pekerjaan, sistem penggajian, kesempatan untuk mengembangkan karir, penempatan karyawan, hubungan dengan rekan kerja, struktur organisasi perusahaan.

Menurut teori Herzberg dalam buku Hariandja (2007) faktor kepuasan kerja terdiri dari:

1. Pekerjaan itu sendiri, merupakan sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok.
3. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan dan sebaliknya, hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
4. Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir. Promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat.
5. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik seperti lingkungan kerja menyenangkan, bersih dan menarik maka akan membuat karyawan mudah untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Pada penelitian Anton Kurniawan (2016) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari rekan kerja, gaji, atasan, pekerjaan itu sendiri, promosi dan kondisi kerja. Pada jurnal *The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa* (Nita Tri Febrianti, 2020) mengatakan bahwa kepuasan seseorang

dalam bekerja juga berperan dalam menghasilkan kinerja yang tinggi. Semakin tinggi tingkat kepuasan individu dalam bekerja maka akan semakin besar kinerja individu tersebut. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul setelah membandingkan persepsi atau kesannya terhadap kepuasan kerja atau hasil kerja. Jadi, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kepuasan kerja yang dirasakan dan harapan. Jika kepuasan kerja di bawah harapan maka karyawan akan kecewa, jika kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkan maka karyawan akan puas.

Hasil penelitian yang dilakukan Anwar Prabu Mangkunegara (2015) dalam jurnal *Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)* mengatakan dimensi variabel gaji dalam kepuasan kerja sudah memenuhi kriteria dimensi tinggi, hal ini memberikan kesan bahwa tingkat kepuasan kerja setiap karyawan di PT. Dada Indonesia sudah cukup baik dan perlu ditingkatkan lagi, dengan menyediakan kebutuhan pokok seluruh karyawan meliputi gaji sesuai dengan kebutuhan karyawan dan memberikan uang lembur sesuai dengan jumlah jam yang telah dikorbankan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang karyawan didorong untuk memberikan kinerja yang optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tetapi perusahaan harus sedikit berhati-hati dalam meningkatkan gaji karyawan, karena ada kemungkinan bahwa Komitmen Organisasi karyawan dari segi Afektif bertentangan dengan hasil penelitian, hal tersebut dapat disiasati dengan meningkatkan kepuasan karyawan dan lingkungan kerja rekan kerja yang dimiliki karyawan tersebut.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Sebagai bahan perbandingan untuk pelatihan ini, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Peneliti yang berhubungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Akhwanul Akhmal dan Yunny Yuliani Safitri	Pengaruh Training terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Bisnis Administrasi - Volume 06, Nomor 01, 2017	Analisis Regresi Linier  23 Responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen (x) yaitu training memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen (y) yaitu kinerja
2	Nuridha Citraningtyas dan Indi Djastuti	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan Hotel Megaland Solo)  Diponegoro Journal of Management – Vol. 6, No.4, 2017	Analisis Regresi Berganda  68 Responden	Hasil penelitian membuktikan bahwa - pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		ISSN (Online): 2337-3792		- kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Indrea Marjaya	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen – Vol. 2, No.1, 2019  ISSN : 2623-2634 (online)	Analisis Regresi Linier Berganda  48 Responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa - Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja - motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja - pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja - kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kab. Deli Serdang
4.	Bayu Dwilaksono Hanafi	Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT.BNI Life Insurance  Jurnal Pendidikan Ekonomi dan	Statistik Inferensial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa - motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - motivasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan - lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

		<p>Bisnis – Vol.5, No.1, 2017</p> <p>E-ISSN: 2302- 2662</p>		<p>menunjukkan hasil yang tidak signifikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja</li> <li>- lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan</li> <li>- kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
5.	Ipan Hilmawan	<p>Pengaruh Realisasi Pelatihan Kerja dan Kualitas Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT.Rakka Abadi Jaya</p> <p>Jurnal Khazanah Ilmu Berazam – Vol.3, No.3, 2020</p>	<p>Analisis Deskriptif</p> <p>62 Responden</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pelatihan kerja berpengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>- pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>- kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap</li> </ul>

		E-ISSN : 2621-9441 P-ISSN : 2623-1041		kinerja karyawan secara signifikan - kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan secara signifikan
6.	Nushrat Nahida Afroz	Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh  Global Journal of Economics and Business – Vol. 4, No. 1, 2018  e-ISSN 2519-9293, p-ISSN 2519-9285	Analisis Deskriptif  132 Responden	Hasil dari penelitian ini menunjukkan dampak positif dan hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan pada Sektor Perbankan yang meliputi 14 bank yang berada di Kecamatan Tangail
7.	Shilpa Wadhwa dan Manish Kumar	Effect of Training on Employee Performance: Investigating Indian Banking Sector  Journal of Graphic Era	Analisis Regresi Linier Berganda  550 Responden	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh bank pemerintah dan bank swasta berpengaruh signifikan positif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di bank-bank terpilih di India.

		University - Vol. 7, Issue 1, 2019  ISSN: 0975-1416		
8.	Rima Handayani	The Effect of Training and Motivation on Employee Performance  Pinisi Discretion Review - Vol. 2, Issue 1, 2018  ISSN (Print): 2580-1309 ISSN (Online): 2580-1317	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pemberian pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sentra Jaya Distribusi Tangerang.
9.	Komang Richa Diah Diliantara dan I Gst. A. Munuati Dewi	Effect of Training and Compensation of Employee Performance Medicated by Job Satisfaction  International Research Journal of Management, IT & Social Sciences – Vol. 6, No. 6, 2019.	Analisis Deskriptif  125 Responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja diketahui memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada hotel Belmond secara parsial.



		ISSBN : 2395-7492		
10	Noermijati dan Diana Primasari	The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya - Gempol branch)  Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura - Vol.18, No.1, 2015	Path Analysis  108 Responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Stres kerja tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</li> <li>- Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</li> </ul>
11	Nita Tri Febrianti, Suharto, dan Wachyudi	The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in	Path Analysis  58 Responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja,</li> <li>- terdapat pengaruh pengembangan karir dan</li> </ul>

		<p>PT. Jabar Jaya Perkasa</p> <p>International Journal of Business and Social Science Research – Vol.1, Issue: 2, 2020</p>		<p>motivasi terhadap kinerja karyawan,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan</li> <li>- tidak ada pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Jabar Jaya Perkasa.</li> </ul> <p>Artinya pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jabar Jaya Perkasa</p>
12	<p>Aryo Primanda dan Misbahuddn Azzuhri</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik – Vol.2, No.2, 2014</p>	<p>Path Analysis</p> <p>90 Responden</p>	<p>Hasil dari penelitian yang didapat adalah;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>

				karyawan melalui kepuasan kerja.
13	Lina Hapsari S	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang, 2017	Path Analysis  62 Responden	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial</li> <li>- Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial</li> <li>- Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan secara parsial</li> <li>- Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja secara parsial</li> <li>- Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial</li> <li>- Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan</li> <li>- Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"><li>- Tidak terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan</li><li>- Tidak terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan</li></ul>
--	--	--	--	--