

**Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap  
Kinerja Pegawai di PT Jasa Raharja Wilayah Se-Sumatera**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**



**Oleh :**

**Winda Eka Putri  
NIM : 20402300324**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

# HALAMAN PENGESAHAN

## TESIS

### **Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT Jasa Raharja Wilayah Se-Sumatera**

**Disusun Oleh :**

**Winda Eka Putri**

**NIM : 20402300324**



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM

NIK 210489019

**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT JASA RAHARJA WILAYAH SE-  
SUMATERA**

**Disusun Oleh :**

**Winda Eka Putri  
NIM : 20402300324**

**Telah dipertahankan di depan penguji;  
pada tanggal 14 Mei 2025**

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



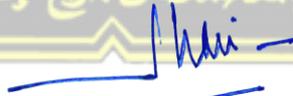
**Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM  
NIK 21048019**

**Penguji I**



**Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si  
NIK 210492029**

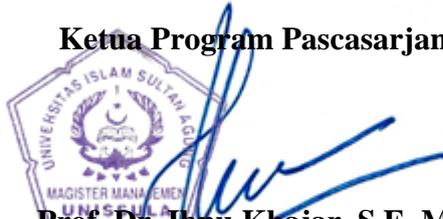
**Penguji II**



**Dr. Asyhari, SE, M.Si  
NIK 210491026**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal 14 Mei 2025.

**Ketua Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si  
NIK 210487013**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Winda Eka Putri

NIM : 20402300324

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Jasa Raharja Wilayah Se-Sumatera”**. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 28 Mei 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM  
NIK 210489019



Winda Eka Putri  
NIM 20402300324

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Jasa Raharja Wilayah Se-Sumatera”**. terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku ketua program PascaSarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unissula yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk menimba ilmu di Kampus Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof Dr. Heru Sulisty, SE, MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si dan Dr. Asyhari, SE, M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Untuk Suami saya, Hijrah Saputra serta anak-anak saya, Chayra, Chaled dan Chalil yang selalu mendukung penulis dalam berproses menuntut ilmu di kampus Unissula, Semarang.
6. Kepala PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Sumatera Barat beserta pejabat structural serta teman-teman, abang-kakak senior yang telah berkontribusi mengisi kuesioner yang di berikan berikut segala motivasinya sehingga tesis ini bisa rampung
7. Rekan-rekan Kelas 79 E MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 Magister Manajemen.

8. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

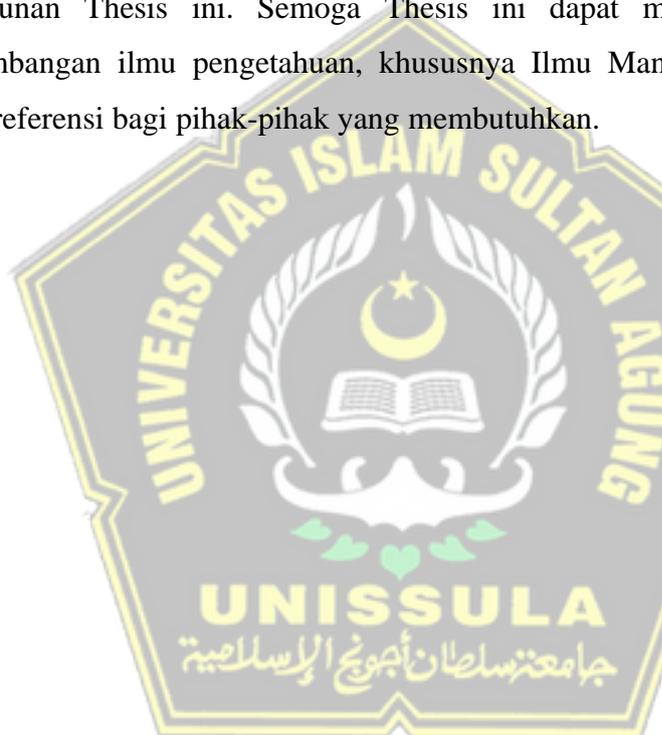
Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Mei 2025

**Penyusun**



**Winda Eka Putri**  
**NIM 20402300324**



## Abstrak

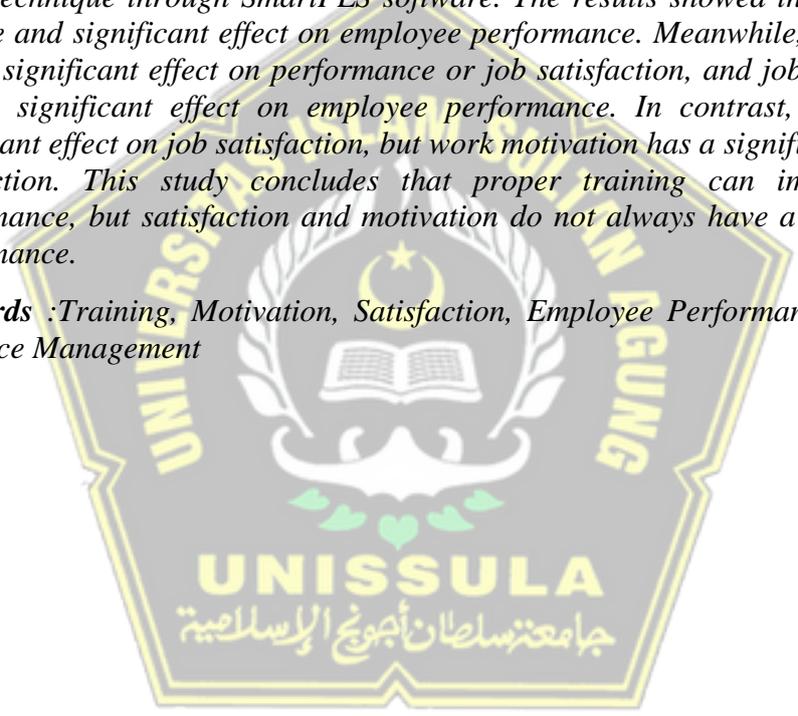
Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada perusahaan jasa seperti PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Ketiga faktor utama yang diteliti adalah pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, yang diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Sampel penelitian diambil secara sensus dari seluruh pegawai PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, sebanyak 100 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square (PLS)* melalui software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, dan kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun kepuasan dan motivasi tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** Pelatihan, Motivasi, Kepuasan, Kinerja Pegawai, PLS, Manajemen SDM

## Abstract

*This research is motivated by the importance of effective human resource management in improving organisational performance, especially in service companies such as PT Jasa Raharja West Sumatra Branch. The three main factors studied are training, work motivation, and job satisfaction, which are believed to have an influence on employee performance. The main problem in this study is how training, work motivation, and job satisfaction affect employee performance. The method used is quantitative method with explanatory research approach. The research sample was taken by census from all employees of PT Jasa Raharja West Sumatra Branch, as many as 100 respondents. Data collection was done through questionnaires and analysed using Partial Least Square (PLS) technique through SmartPLS software. The results showed that training has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, work motivation has no significant effect on performance or job satisfaction, and job satisfaction also has no significant effect on employee performance. In contrast, training has no significant effect on job satisfaction, but work motivation has a significant effect on job satisfaction. This study concludes that proper training can improve employee performance, but satisfaction and motivation do not always have a direct impact on performance.*

**Keywords** :Training, Motivation, Satisfaction, Employee Performance, PLS, Human Resource Management



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	II
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	III
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	IV
KATA PENGANTAR.....	V
ABSTRAK.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
DAFTAR ISI.....	IX
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Praktis .....	5
1.4.2 Manfaat Teoretis .....	5
1.4.3 Manfaat Sosial .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>7</b>
2.1 Pelatihan (Training)	7
2.1.1 Pengertian Pelatihan .....	7
2.1.2 Indikator Pelatihan.....	7
2.1.3 Langkah-langkah Pelatihan .....	8
2.1.4 Manfaat Pelatihan .....	9
2.2 Motivasi Kerja	10
2.2.1 Pengertian motivasi kerja .....	10
2.2.2 Indikator yang mempengaruhi Motivasi Kerja.....	10
2.2.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja .....	11
2.2.4 Bentuk Motivasi Kerja.....	13
2.3 Kinerja	14
2.3.1 Pengertian Kinerja .....	14
2.3.2 Indikator Kinerja.....	14
2.4 Kepuasan Kerja	15
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	15
2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja .....	16

2.5 Pengembangan Hipotesis	16
2.5.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	16
2.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	17
2.5.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	17
2.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	18
2.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	18
2.6 Model Empirik Penelitian	18
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>20</b>
3.1 Jenis Penelitian	20
3.2 Sampel	20
3.3 Sumber Data	20
3.4 Metode Pengumpulan Data	20
3.5 Variabel dan Indikator	21
3.6 Teknik Analisis Data	22
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel .....	22
3.6.2 Uji Partial Least Square (PLS) .....	23
3.6.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	23
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>24</b>
4.1 Identitas Responden	24
4.1.1 Jenis Kelamin Responden.....	24
4.1.2 Usia Responden .....	24
4.1.3 Lama Bekerja .....	25
4.2 Deskripsi Variabel	26
4.2.1 Variabel Pelatihan.....	26
4.2.2 Variabel Motivasi Kerja .....	26
4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja .....	27
4.2.4 Variabel Kinerja Karyawan .....	28
4.3 Uji Validitas dan Uji Reabilitas	29
4.3.1 Uji Validitas .....	29
4.3.2 Uji Reabilitas .....	31
4.4 Evaluasi Model Struktural	32
4.5 Pengujian Hipotesis	33

<b>BAB V PENUTUP</b>	<b>40</b>
5.1 Kesimpulan	40
5.2 Implikasi manejerial	40
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	40
5.2.2 Implikasi Praktis .....	41
5.3 Saran	41
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>45</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Jadi sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, disamping itu efektifitas organisasi ditentukan oleh manajemen manusia (Danang 2012, 2). pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi publik. Pegawai yang baik yang memenuhi standar kualitas hanya dapat diperoleh melalui upaya penarikan tenaga kerja atau rekrutmen yang efektif (Danang 2012, 93).

Keberhasilan perusahaan tergantung dari perilaku karyawan untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Suatu organisasi harus memperlakukan karyawan secara manusiawi yaitu dengan menyediakan pekerjaan yang dapat meningkatkan harkat dan martabatnya, menyediakan sarana yang dibutuhkan, memenuhi harapan, memberikan motivasi, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta memberikan jaminan kesehatan dan keamanan. Kondisi tersebut mutlak diperlukan jika karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan lebih loyal dalam mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi dengan sendirinya, hal ini akan menambah semangat kerja sehingga termotivasi untuk bekerja dengan baik (Prawirosentono 1991, 20).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam satu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja dalam arti prestasi kerja adalah suatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang (Dharma 1991, 1). Kinerja dalam arti prestasi kerja merupakan proses mengukur dan menilai tingkakeberhasilan seseorang dalam kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas (Husnan 1999, 188). Dapat dikatakan pula bahwa kinerja karyawan merupakan perwujudan atau

penampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan dapat dikatakan berprestasi kerja baik, mana kala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau dapat melebihi standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah motivasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kemampuan dan pengalaman masa lalu (Supardi 1989, 63).

Setiap perusahaan selalu menginginkan dapat mencapai tujuan yang maksimal, tujuan itu dapat tercapai apabila kinerja karyawannya baik. Untuk itu perusahaan berusaha memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik dengan memberikan penghargaan, kesempatan berprestasi, pekerjaan yang lebih berarti, keamanan kerja, dan kebijakan perusahaan. Bentuk-bentuk motivasi yang selama ini dapat diberikan diantaranya adalah memberikan gaji yang layak, jaminan kesehatan, tunjangan dan kondisi kerja yang kondusif, promosi dan kesempatan berkembang untuk karyawan yang berprestasi serta penghargaan atas kinerjanya yang baik. Penentuan bentuk motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda (Wijono 2013, 102).

Kepuasan kerja pegawai adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya dan begitu sebaliknya. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Seterusnya motivasi kerja juga menjadi sesuatu yang sangat penting bahkan bisa menjadi hal yang paling utama di dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan kekuatan yang muncul dari dalam atau luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

PT Jasa Raharja merupakan salah satu Perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi sosial. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen paling penting agar sebuah bisnis atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya elemen tersebut atau kualitas SDM yang kurang baik, perusahaan akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah

terpenuhi. Selain itu, keberadaan SDM unggul dalam suatu perusahaan juga dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan, bahkan bisa saja ia didapuk menjadi pimpinan jika memang memiliki kompetensi berlebih sesuai dengan bidangnya, serta mampu mengorganisir pekerjaan bawahannya secara lebih efisien dan teratur. Secara tak langsung, dengan memiliki SDM unggul, perusahaan juga dapat menjadi lebih kompetitif dan berkembang secara dinamis, di tengah persaingan yang semakin ketat.

Sebagai salah satu perusahaan, untuk menjalankan dan menggerakkan bidang usaha dibutuhkan SDM yang unggul supaya perusahaan dapat mencapai efisiensi dan produktivitas pun sudah pasti akan meningkat. Sekaligus mempermudah tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan pun kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pelatihan yang efektif, pegawai dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik. Di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat mencakup berbagai aspek, seperti keterampilan teknis, manajerial, serta layanan pelanggan. Namun, efektivitas pelatihan ini dan pengaruhnya terhadap performa pegawai masih perlu diteliti lebih lanjut dikarenakan masih kurangnya dampak pelatihan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Motivasi kerja merupakan faktor krusial yang mempengaruhi semangat dan dedikasi pegawai dalam bekerja. Motivasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, pengakuan, kompensasi, dan kesempatan untuk berkembang. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Di PT Jasa Raharja, pemahaman tentang apa yang memotivasi pegawai dapat membantu dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kepuasan kerja adalah kondisi di mana pegawai merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik, karena pegawai yang puas cenderung lebih terlibat dan produktif. Di

PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi cara mereka memberikan pelayanan kepada masyarakat dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sumatera Barat menunjukkan bahwa menumbuhkan SDM dengan basis kompetensi memerlukan peningkatan kualitas SDM sehingga bisa mencetak output selaras dengan visi misi serta target instansi sesuai dengan standar kinerja yang di tentukan. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memberikan pelatihan yang dapat menunjang dan memberikan dampak positif dalam kinerja Pegawai (Ega dan Novi, 2024). Selanjutnya pada motivasi kerja Hasil penelitian yang di lakukan oleh (Wahyuni 2019) membuktikan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk.

Kepuasan kerja Menurut penelitian dari (Murdih 2024) pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan tingkat motivasi intrinsik, yang kemudian berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Jadi kepuasan kerja yang tinggi dapat berpengaruh positif pada peningkatan kinerja.

Mengidentifikasi dan memahami pengaruh pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap performa pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan, pada akhirnya, kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara ketiga variabel tersebut dan bagaimana masing-masing faktor berkontribusi terhadap performa pegawai. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang berguna untuk perbaikan strategi pengelolaan SDM di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan pelatihan yang lebih efektif, metode motivasi yang tepat, serta strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan memperbaiki performa pegawai dan hasil kerja organisasi.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan Penjelasan tentang pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap pegawai sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat?
- c. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

- a. Menganalisis Pengaruh Pelatihan terhadap Performa Pegawai
- b. Menilai Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Performa Pegawai
- c. Mengukur Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Performa Pegawai
- d. Memberikan Rekomendasi untuk Peningkatan Strategi Pengelolaan SDM

## **I.4 Manfaat Penelitian**

### **I.4.1 Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian ini memiliki manfaat dalam peningkatan Strategi Pengelolaan SDM selanjutnya berkontribusi dalam Optimalisasi Pelatihan dan Pengembangan serta menjadi bahan untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat

### **I.4.2 Manfaat Teoretis**

Secara teoritis Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dan kontribusi dalam Literatur SDM yang bermanfaat bagi masyarakat luas terkhusus PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat, serta memberikan Validasi dan pengembangan secara teori terhadap bidang SDM.

### **I.4.3 Manfaat Sosial**

Penelitian ini memiliki manfaat dalam peningkatan kualitas pelayanan dalam melayani masyarakat, kesejahteraan pegawai dan menjadi model baik itu untuk PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat maupun untuk organisasi lain.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Pelatihan (Training)**

##### **II.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai 2006, 226). Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Training bisa juga diartikan sebagai proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Training ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Rosidah 2003, 175). Dalam pelatihan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan keterampilan khusus untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mengoreksi kelemahan kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang sempit dan harus memberikan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori (Meldona 2009, 232). Sedangkan pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung ditempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih adalah pelatih formal, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior atau berpengalaman (Siagian 1996, 192).

##### **II.1.2 Indikator Pelatihan**

Indikator pelatihan sumber daya manusia sebagai berikut (Rivai 2006, 69):

- b. Pengetahuan dan kemampuan berpikir.

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

c. Moral dan Sikap

Apabila perusahaan menjalankan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.

d. Kecakapan

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memasak dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

### **II.1.3 Langkah-langkah Pelatihan**

a. Penilaian kebutuhan

Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang di hadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat di penuhi oleh program pelatihan dan pengembangan.

b. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang di harapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat di capai.

c. Materi program

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang di perlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap.

d. Prinsip pembelajaran

Idealnya, pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang di butuhkan oleh organisasi. Prinsipprinsip ini mengandung unsur partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik (Rivai 2006, 236).

#### II.1.4 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan dapat dilihat di bawah ini. Veithzal Rivai menyatakan bahwa manfaat dalam pelatihan kerja antara lain (Sagala 2009, 217-219):

##### a. Manfaat untuk karyawan

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- 3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- 4) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan rasa percaya diri.
- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.

##### b. Manfaat untuk perusahaan

- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi keuntungan.
- 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- 3) Memperbaiki moral sumber daya manusia.
- 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- 5) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- 6) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- 7) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.

##### c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargroup

- 1) Meningkatkan komunikasi antar group dan individual.
- 2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- 3) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan.
- 4) Meningkatkan kualitas moral.
- 5) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

## **II.2 Motivasi Kerja**

### **II.2.1 Pengertian motivasi kerja**

Motivasi kerja adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi yang mengaktifkan dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Sekanto dan Hendoko yang bagaimana di kutip oleh Sri Budi Cantika Yuli, mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai suatu tujuan (Yuli 2005, 142). Menurut Mangkunegara menyimpulkan pendapat pendapat Sperling, M. Cornick Staton, dan Standard yang dikutip oleh M. Karebet Widjaya Kusuma dan M. Ismail Yusanto, bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Yusanto 2003, 167).

Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang dititik (Wahyusumidjo 1995, 177). Sedangkan menurut Siagian motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organ mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditarik sebelumnya. Oleh karena itu bagian yang mengelola sumber daya manusia mutlak perlu memahami hal ini dalam usahanya memelihara hubungan yang harmonis dengan anggota organisasi (Siagian, n.d., 286).

### **II.2.2 Indikator yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

Teori Frederick Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor ini dinamakan faktor pemuas (motivation factory) dan faktor pemelihara (maintenance factor). Faktor pemuas disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut antara lain:

- 1) Prestasi yang diraih (achievement)
- 2) Pengakuan orang lain (recognition)
- 3) Tanggung jawab (responsibility)
- 4) Peluang untuk maju (advancement)
- 5) Kepuasan kerja itu sendiri (theworkitself)
- 6) Kemungkinan pengembangan karir (thepossibilityofgrowth)

Adapun faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketrentaman dan kesehatan. Faktor ini disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor eks-trinsik, meliputi:

- 1) Kompensasi
- 2) Keamanan dan keselamatan kerja
- 3) Kondisi kerja
- 4) Status
- 5) Prosedur perusahaan
- 6) Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan (Noor 2013, 250-251).

### II.2.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Pada dasarnya, motivasi kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya bisa dalam berbagai bentuk atau cara. Secara umum Motivasi Kerja terbagi dua macam yaitu :

#### 1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah insting dalam diri yang mendorong para profesional untuk bekerja dengan efisien dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang terus-menerus, dengan tekad, rasa hormat, kebebasan, dan kepentingan pribadi (Obajemu, 2012). Motivasi intrinsik melekat pada pekerjaan itu sendiri, di mana seorang karyawan menjalankan fungsi pekerjaan dengan kepentingan pribadi.

#### 2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah sumber motivasi eksternal yang diberikan kepada seorang profesional melalui berbagai penghargaan, termasuk perlindungan status, promosi, penghargaan, dan kondisi kerja yang nyaman (Akanbi

2011). Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan manfaat dan insentif tertentu di samping gaji tetap yang diberikan kepada karyawan oleh organisasi untuk memproduksi hasil kerja maksimum dan meningkatkan produktivitas (Madukoma 2015)

Sedangkan jenis-jenis motivasi kerja karyawan secara rinci tersebut adalah (Sumaryati 2009, 112):

1) Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk rangsangan yang dapat menjadikan seseorang lebih bergairah dan produktif. Insentif sebagai motivasi kerja dilakukan dengan pengaturan suatu kondisi dan situasi untuk meningkatkan motif kerja karyawan.

2) Carrot and Stick Approach

Prinsip motivasi ini dilakukan dengan bentuk hadiah dan hukuman. Jadi, bagi karyawan yang telah menunjukkan aktivitas atau kreativitas yang baik, ia diberikan hadiah atau reward. Sebaliknya, bila karyawan menunjukkan penurunan terhadap aktivitas kerja, maka ia diberi semacam hukuman atau punishment. Pendekatan motivasi seperti ini cukup populer dalam kepemimpinan perusahaan. Pendekatan ini biasa dikenal dengan prinsip carrot and stick approach atau pendekatan wortel dan tongkat.

3) Pendekatan Kemanusiaan

Pendekatan kemanusiaan ini maksudnya dilakukan dengan membuat pendekatan yang lebih akrab. Sehingga, komunikasi yang sifatnya formal dalam hubungan antar individu bisa jadi lebih informal. Bentuk pendekatan kemanusiaan ini merupakan perpaduan dari pendekatan yang efektif. Sebab, di dalam manajemen terdapat hierarki dan jenjang kewenangannya tetap harus disadari serta ditaati oleh masing-masing pejabat dan juga staf.

4) Supervisi

Suovisi ini adalah bentuk sub sistem dari kegiatan manajemen. Prinsipnya adalah upaya untuk menggali, memanfaatkan, serta mengembangkan sumber daya manusia dengan cara mengadakan bimbingan penyuluhan, wawancara diskusi, pertemuan staf, pengarahan dan lain jenisnya. Supervisi ini biasanya

dilakukan dengan cara pengendalian langsung dari atasan. Sebagai contoh, bentuk kunjungan kerja dilapangan atau yang biasa dikenal dengan inspeksi mendadak atau sidak.

5) Pembinaan Disiplin

Pembinaan disiplin ini bertujuan agar jiwa disiplin bisa tertanam pada masing-masing karyawan. Artinya, terdapat kematangan proses belajar serta kesadaran untuk menerima kekuasaan serta control dari atasan maupun perusahaan.

#### **II.2.4 Bentuk Motivasi Kerja**

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi:

1) Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk yang sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya terwujud uang.

2) Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan Merupakan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian merupakan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.

3) Penetapan pola kerja yang Efektif

Pola kerja yang kurang sesuai dengan tindakan dan komposisi diakui sebagai masalah yang berat. Hal ini bisa menjadi lebih negatif karena karyawan makin lama lebih muda dan berpendidikan lebih tinggi dari pada sebelumnya.

4) Kebajikan

Merupakan suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan (Siswanto 2005, 124).

## **II.3 Kinerja**

### **II.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar-standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mohd.Basri 2008, 14). Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Pengertian *Performance* sebagai hasil kerja keras atau prestos. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Etimologi kinerja berasal dari kata *Performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan yaitu: memasukkan, menjalankan, melaksanakan, namun yang dimaksud disini adalah melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang (Sinambela 2012, 5). Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **II.3.2 Indikator Kinerja**

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Model penilaian kinerja melalui indikator sebagai berikut:

- 1) kualitas kerja  
Adalah akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) produktivitas  
Adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan pekerjaan  
Adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- 4) Bisa diandalkan  
Adalah bentuk atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.

5) Kehadiran

Adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

6) Kemandirian

Adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan (Nuraini 2013, 150).

Veithzal Rivai mengemukakan aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja meliputi kemampuan menggunakan sumber daya yang ada dalam diri pegawai itu sendiri yang dikaitkan untuk kemajuan organisasi dan kemampuannya melakukan hubungan sosial dalam upaya memajukan organisasinya. Kriteria penilaian kinerja juga dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

## II.4 Kepuasan Kerja

### II.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Nabila dalam penelitiannya (Rahmadhani 2022, 47) kepuasan kerja merupakan sebetuk rasa senang terhadap apa yang telah dikerjakannya, namun kepuasan kerja bersifat subjektif. Kepuasan antara individu satu dengan individu lainnya cenderung berbeda, karena setiap individu mempunyai kriteria kepuasan tersendiri dalam mengukur tingkat kepuasan hidupnya, namun kepuasan pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari bagaimana kinerja pegawai tersebut namun hal tersebut tidak menjamin pegawai merasa puas karena pada hakikatnya manusia tidak mempunyai rasa puas.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada keseluruhan sikap yang akan terjadi pada diri setiap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya kondisi kerja/lingkungan kerja, peraturan atau budaya organisasi serta karakteristik organisasi, kompensasi yang memuaskan, efisiensi kerja dan partner kerja.

#### **II.4.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut (Afandi 2021), adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja;
- 2) Upah, Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakanadil;
- 3) Pengawas, Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya; dan
- 4) Rekan Kerja, Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkanatautidak menyenangkan.

#### **II.5 Pengembangan Hipotesis**

##### **II.5.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sumatera Barat menunjukkan bahwa menumbuhkan SDM dengan basis kompetensi memerlukan peningkatan kualitas SDM sehingga bisa mencetak output selaras dengan visi misi serta target instansi sesuai dengan standar kinerja yang di tentukan. Peningkatan kualitas SDM dengan cara memberikan pelatihan yang dapat menunjang dan memberikan dampak positif dalam kinerja Pegawai (Yanti 2024)

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Cao 2024) menyatakan bahwa Pelatihan karyawan secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan penerapan budaya pelatihan karyawan merupakan hal yang penting untuk hasil individu seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam konteks budaya Vietnam, yang didasarkan pada sosialisme dan Konfusianisme.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sa'adah 2021) menyatakan bahwa perencanaan SDM dan kompetensi karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis pertama adalah :

H1 : Semakin Meningkatkan Pelatihan yang di laksanakan maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai

### **II.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasi penelitian yang di lakukan oleh (Wahyuni 2019) membuktikan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Kemudian penelitian (Hasanudin 2020) membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai di Bait Qur'ani Ciputat. Serta di dukung pula oleh (Mangkunegara 2013), di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Inti Kebun Sejahtera. Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis kedua adalah :

H2 : Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka tingkat kinerja pegawai juga akan meningkat (berbanding lurus).

### **II.5.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan yang diberikan perusahaan kepada Pegawai mencakup hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan temuan (Hendriani 2013) yang menunjukkan bahwa pelatihan vokasi berdampak signifikan terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan karyawan, menjadikan pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan karyawan menjadi lebih baik, sehingga meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan, dan kebiasaan. Kemudian penelitian dari (Nur Ana 2024) menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut penelitian (Cao 2024) menyatakan budaya pelatihan kerja bagi karyawan menumbuhkan kepuasan kerja dan menggambarkan fungsi perantara yang dimainkan oleh kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Apabila pegawai di berikan stimulus berupa pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan serta pengetahuan dan perilaku, maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja dalam bekerja, Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis ketiga adalah:

H3 : Semakin meningkat pelatihan kerja maka kepuasan pegawai akan semakin meningkat.

#### **II.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Memberikan motivasi atau dorongan pada diri seseorang bertujuan untuk menumbuhkan semangat kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan (Maryam 2014) yang menyebutkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Dan di perkuat hubungan motivasi dengan kepuasan kerja menurut (Yosepha 2019) semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan semakin rendah kepuasan kerja karyawan. Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis keempat adalah:

H4 : Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja maka tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan juga tinggi.

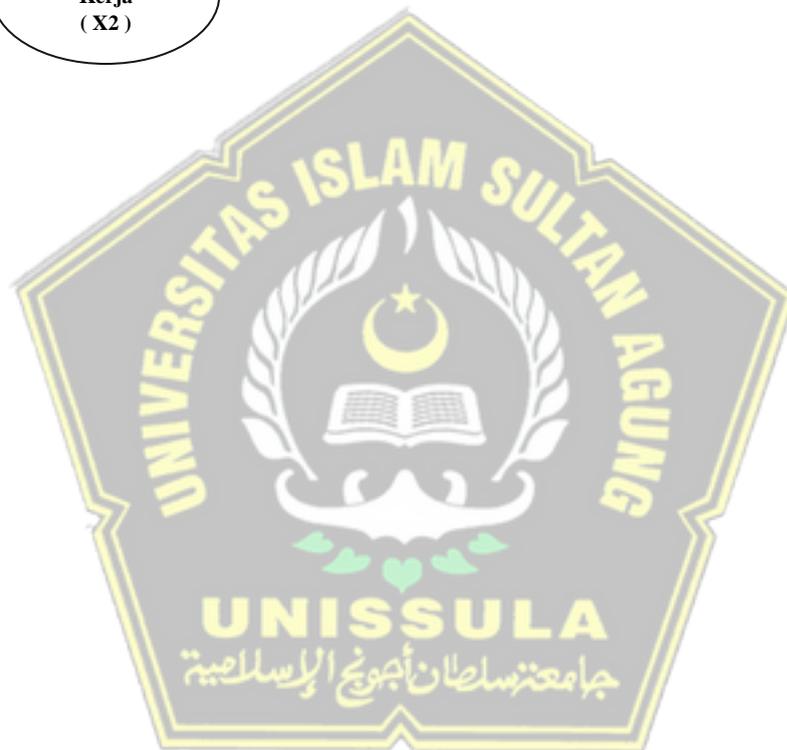
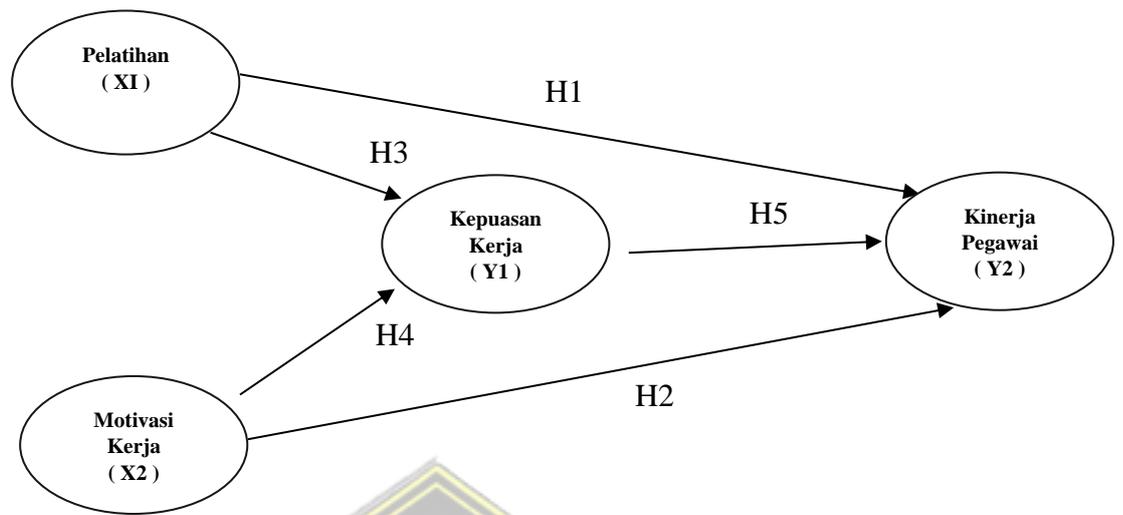
#### **II.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut penelitian dari (Murdih 2024) pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan tingkat motivasi intrinsik, yang kemudian berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Jadi kepuasan kerja yang tinggi dapat berpengaruh positif pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan penelitian dari (Natalia 2021) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Manado. Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Kepuasan kerja yang di rasakan oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga mendorong pencapaian serta target dari Perusahaan.

### **II.6 Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **III.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penjelasan (*Explanatory research*) (Sugiyono 2013) mengatakan bahwa penelitian penjelasan merupakan penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis. Variabel penelitian pada penelitian ini meliputi variabel pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

#### **III.2 Sampel**

Sampel adalah bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai PT Jasa Raharja di Wilayah Sumatera. Hal ini dikarenakan ukuran sampel yang sesuai haruslah antara 100-200 orang responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi *structural equation model* (SEM). Penelitian ini akan di laksanakan pada bulan September sampai dengan Oktober 2024. Dengan populasi yang relative kecil, peneliti menggunakan Sensus sebagai teknik pengambilan sampel, yaitu teknik penentuan sampel bila keseluruhan anggota populasi diambil sebagai sampel.

#### **III.3 Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden menggunakan kuisisioner penelitian dengan mencakup data tujuan studi penelitian yaitu Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dan Performa Pegawai.

Data sekunder adalah data yang sudah diolah oleh pihak ketiga dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan yaitu jurnal ilmiah, buku ilmiah dan data-data yang terkait penelitian.

#### **III.4 Metode Pengumpulan Data**

Beberapa teknik yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Interview (wawancara)

Menurut (Sugiyono 2013, 317) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan dan juga untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

## 2. Kuesioner (Angket)

Menurut (Sugiyono 2013, 162) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

## 3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian.

### III.5 Variabel dan Indikator

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu Independent (X) dan Dependent (Y), sebagaimana dipaparkan pada tabel berikut :

**Tabel 3.1**

**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL DAN INDIKATOR**

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
1.	Pelatihan (X1) secara sistematis untuk mengubah tingkah laku pegawai yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.	a) Pengetahuan b) Kemampuan berpikir c) Sikap d) Kecakapan (Rivai,2006)	1 s/d 5
2.	Motivasi kerja (Ekstrinsik) (X2) sumber motivasi eksternal yang diberikan kepada seorang profesional melalui berbagai penghargaan, termasuk perlindungan status, promosi, penghargaan, dan kondisi kerja yang nyaman.	a) Prestasi yang diraih b) Pengakuan orang lain c) Tanggung jawab d) Peluang untuk maju e) Kemungkinan pengembangan karir (Noor 2013)	1 s/d 5
3.	Kepuasan kerja (Y1)	a) Gaji atau Upah b) Promosi c) Rekan Kerja	1 s/d 5

Sebentuk rasa senang terhadap apa yang telah dikerjakan yang bersifat subjektif.	d) Hubungan dengan Atasan e) Pekerjaan itu Sendiri (Afandi 2021)
4. Kinerja Karyawan (Y2) Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.	a) kualitas kerja b) Kuantitas kerja c) Tepat Waktu d) Kerjasama dan kerja tim 1 s/d 5 e) Kemandirian (Nuraini 2013).

Cara pengukurannya menggunakan kuesioner dan skala penilaian menggunakan skala Likert dengan memberikan penilaian atas jawaban sebagai berikut:

- a) SS : Sangat Setuju : 5
- b) S : Setuju : 4
- c) KS : Kurang Setuju : 3
- d) TS : Tidak Setuju : 2
- e) STS : Sangat Tidak Setuju : 1

### III.6 Teknik Analisis Data

#### III.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang distribusi perilaku data sample yang memberikan gambaran mengenai demografi responden. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini yaitu (Sudjana 2005):

- 1) Menentukan skor tertinggi
- 2) Menentukan skor terendah
- 3) Menetapkan rentang, dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah
- 4) Menetapkan interval kelas, dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
- 5) Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan (Ferdinand 2006) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

### **III.6.2 Uji Partial Least Square (PLS)**

Partial Least Squares (PLS) adalah salah satu metode analisis statistik yang banyak digunakan dalam penelitian sosial dan bisnis, terutama untuk model-model yang melibatkan hubungan kompleks antara variabel. PLS sangat cocok untuk penelitian yang melibatkan banyak variabel laten dan variabel indikator, seperti dalam studi tentang pengaruh pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap performa pegawai. Variabel Laten (Latent Variables): Variabel yang tidak diukur secara langsung tetapi diwakili oleh beberapa indikator. PLS diuraikan dengan dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model struktural) berfungsi untuk menetapkan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator- indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

### **III.6.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu koesioner. Suatu koesioner di katakana valid jika pertanyaan pada koesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh koesioner tersebut. Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu koesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2013, 52)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **IV.1 Identitas Responden**

Penelitian ini dilakukan di PT Jasa Raharja seluruh Indonesia dengan responden karyawan dari perusahaan tersebut. Pengumpulan hasil statistik penyelidikan dilakukan melalui penyebaran kuesioner melalui Google Form, penyebaran dilakukan pada bulan November 2024. Peneliti berhasil mengumpulkan sebanyak 100 responden dengan waktu tunggu pendistribusian kuesioner mencapai kurang waktu 1 bulan dan keseluruhannya memberikan data yang lengkap dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

##### **IV.1.1 Jenis Kelamin Responden**

Jenis kelamin dapat mempengaruhi perilaku dan karakteristik seseorang. Jenis kelamin sering kali berdampak pada pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang dalam profesi tertentu. Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel :

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	62	62,0%
2.	Perempuan	38	38,0%
	Jumlah	100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah pada Desember 2024

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa responden laki-laki 62 orang atau sebanyak 62,0% dan responden perempuan sebanyak 38 orang atau sebanyak 38,0%.

##### **IV.1.2 Usia Responden**

Biasanya usia dan perilaku pada pribadi seseorang digunakan untuk menggambarkan pengalaman menjalankan pekerjaan di suatu perusahaan, adapun usia responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Kategori Usia Responden**

No	Usia	Orang	Persentase
1.	20-25 Tahun	8	8,0%
2.	26-30 Tahun	12	12,0%
3.	31-35 Tahun	28	28,0%
4.	36-40 Tahun	36	36,0%
5.	> 40 Tahun	16	16,0%
Jumlah		100	100

Sumber : Data Primer yang diolah pada Desember 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden yang berusia 20-25 tahun sebanyak 8 orang atau 8%, responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 12 orang atau 12 %, responden yang berusia 31-35 tahun sebanyak 28 orang atau 28%, responden yang berusia 36-40 tahun sebanyak 36 orang atau 36%, dan responden yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 16 orang atau 16%.

#### **IV.1.3 Lama Bekerja**

Lama bekerja seseorang dalam sebuah perusahaan juga merupakan hal yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang ketika bekerja, berikut adalah uraian lama bekerja responden pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat :

**Tabel 4.3 Kategori Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	<1 Tahun	2	2,0%
2.	1-2 Tahun	7	7,0%
3.	>2 Tahun	91	91,0%
Jumlah		100	100

Sumber : Data Primer yang diolah pada Desember 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden yang bekerja selama kurang dari 1 tahun berjumlah 2 orang atau 2,0%, responden yang bekerja selama 1-2 tahun sebanyak 7 orang atau 7,0%, dan responden yang bekerja selama lebih 2 tahun sebanyak 91 orang atau 91%.

## IV.2 Deskripsi Variabel

### IV.2.1 Variabel Pelatihan

Variabel Pelatihan memiliki empat indikator dalam penelitian ini yaitu terdiri dari pengetahuan, kemampuan berpikir, sikap dan kecakapan. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Pelatihan**

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	
	f	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)		
Pengetahuan	1	1	1	1	2	2	46	46	50	50	88,6	
Kemampuan Berpikir	2	2	0	0	2	2	48	48	48	48	88,0	
Sikap	2	2	0	0	2	2	52	52	44	44	87,2	
Kecakapan	1	1	1	1	3	3	46	46	49	49	88,2	
			Rata-Rata									88,0 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah pada Desember 2024

Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan nilai yang baik mengenai pelatihan. Pada nilai 88.0 untuk rata-rata variabel pelatihan tergolong "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Indikator Pengetahuan mendapatkan nilai tertinggi yaitu 88,6, hal ini menunjukkan pelatihan yang diadakan berdampak positif terhadap pengetahuan karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

### IV.2.2 Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja memiliki lima indikator dalam penelitian ini yaitu terdiri dari Prestasi yang diraih, pengakuan orang lain, tanggung jawab, peluang untuk maju dan pengembangan karir kecakapan. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	
	f	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)		
Prestasi yang diraih	1	1	1	1	4	4	33	33	61	61	90,4	
Pengakuan orang lain	3	3	1	1	12	12	45	45	39	39	83,2	
Tanggung Jawab	2	2	0	0	5	5	40	40	53	53	88,4	
Peluang untuk maju	3	3	2	2	13	13	41	41	41	41	83,0	
Pengembangan Karir	4	4	0	0	11	11	44	44	41	41	83,6	
			<b>Rata-Rata</b>									<b>85,72 (Tinggi)</b>

Sumber : Data Primer yang diolah pada Desember 2024

Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan nilai yang baik mengenai motivasi kerja. Pada nilai 85.72 untuk rata-rata variabel motivasi kerja tergolong "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Indikator prestasi yang diraih mendapatkan nilai tertinggi yaitu 90,4 hal ini menunjukkan motivasi kerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat sebagian besar adalah prestasi yang ingin diraih.

#### IV.2.3 Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja memiliki lima indikator dalam penelitian ini yaitu terdiri dari gaji, promosi, rekan kerja, hubungan dengan atasan dan pekerjaan itu sendiri. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	
	f	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)		
Gaji	1	1	2	2	16	16	42	42	39	39	83,2	
Promosi	4	4	3	3	24	24	39	39	30	30	77,6	
Rekan Kerja	2	2	1	1	11	11	39	39	47	47	85,6	
Hubungan dengan atasan	3	3	2	2	13	13	40	40	42	42	83,2	
Pekerjaan itu sendiri	2	2	0	0	13	13	38	38	47	47	85,6	
			<b>Rata-Rata</b>									<b>83,04</b>



Kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat sebagian besar terdapat pada kerjasama dan kerja tim yang dilakukan.

### IV.3 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

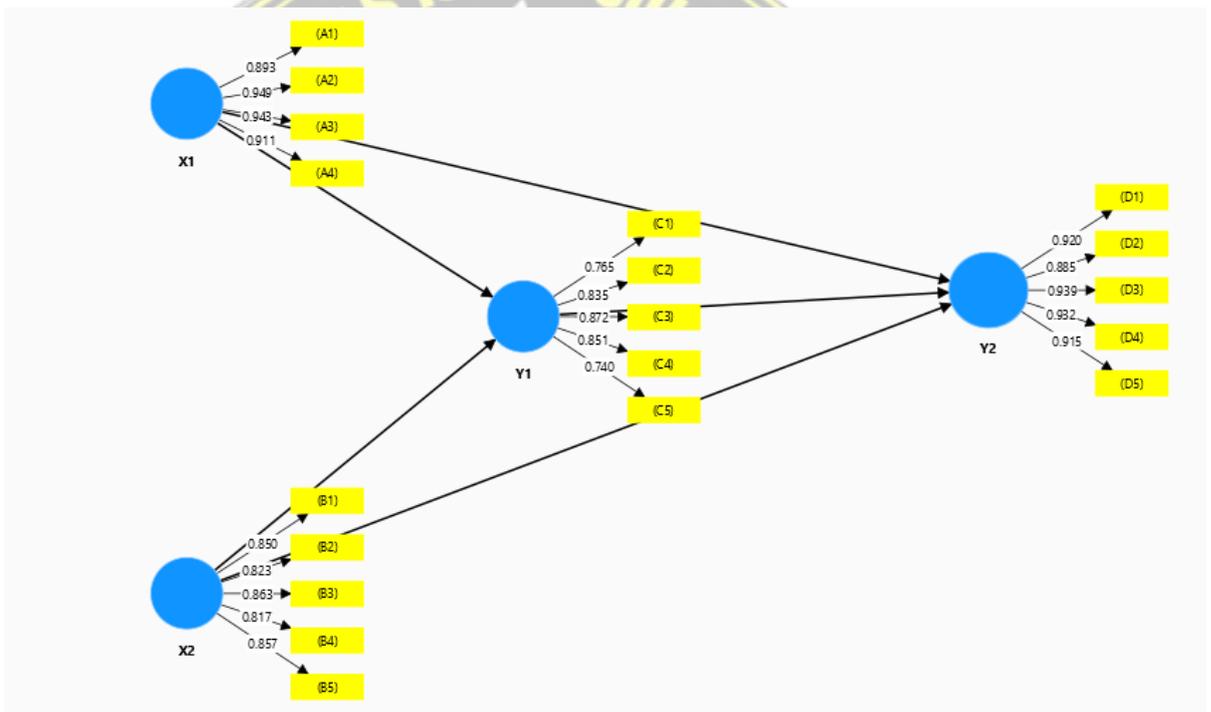
#### IV.3.1 Uji Validitas

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori dengan cara menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten.

##### 1. *Convergent Validity*

Uji validitas data kuantitatif dilakukan dengan melakukan uji convergen vaidity, yaitu dengan melihat korelasi skor item/indikator dengan skor konstruk. Hasil dari korelasi antar skor item/indikator dengan skor konstruk dapat dilihat pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1 Uji Validitas**



Sumber : Output PLS, 2025.

Gambar 4.1. di atas terlihat bahwa terdapat indikator yang mempunyai nilai rendah, yaitu indikator C5 ( merasa bahagia dengan pekerjaan saat ini ) yang mempunyai nilai loading 0,740, akan tetapi masih diatas nilai loading yang disyaratkan yakni 0,7. Oleh karena itu semua indikator di dalam penelitian ini masih bisa dipakai karena semuanya di atas 0,7. Hal ini masih bisa dipakai mengingat riset untuk pengembangan

skala masih bisa diizinkan apabila mempunyai loading 0,5- 0,6 (Ghozali dan Latan 2015).

Selanjutnya dilakukan reestimasi kembali, dan hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah mempunyai nilai loading diatas 0,6 dan signifikan sehingga memenuhi *convergen validity*.

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dapat dilihat dari *cross loading* antara indikator dengan konstruk lain. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk dengan indikatornya masing masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Sebagai misal hasil korelasi indikator A1 sampai dengan A5 terhadap Pelatihan Kerja menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan jika dikorelasikan terhadap konstruk lain. Demikian juga dengan indikator masing-masing konstruk yang lain, menunjukkan nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik jika dibandingkan dengan memprediksi indikator di blok lain.

**Tabel IV.8 *Cross loading* antara indikator dengan konstruk**

<b>Indikator</b>	<b><i>Pelatihan Kerja</i></b>	<b><i>Pelatihan Kerja</i></b>	<b><i>Pelatihan Kerja</i></b>	<b><i>Pelatihan Kerja</i></b>
(A1)	0.893	0.722	0.618	0.796
(A2)	0.949	0.772	0.707	0.796
(A3)	0.943	0.763	0.659	0.763
(A4)	0.911	0.763	0.680	0.753
(B1)	0.796	0.850	0.658	0.787
(B2)	0.670	0.823	0.775	0.622
(B3)	0.759	0.863	0.766	0.772
(B4)	0.562	0.817	0.662	0.489
(B5)	0.619	0.857	0.704	0.593
(C1)	0.616	0.685	0.765	0.516
(C2)	0.492	0.659	0.835	0.484
(C3)	0.622	0.716	0.872	0.643
(C4)	0.594	0.784	0.851	0.548
(C5)	0.602	0.599	0.740	0.620
(D1)	0.749	0.745	0.640	0.920
(D2)	0.644	0.630	0.528	0.885
(D3)	0.843	0.721	0.620	0.939
(D4)	0.853	0.790	0.727	0.932

<b>(D5)</b>	0.744	0.705	0.650	0.915
-------------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Output PLS, 2025.

Discriminant validity juga diuji dengan membandingkan akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Angka diagonal pada tabel menunjukkan akar kuadrat AVE. Pada table 4.9. terlihat bahwa akar kuadrat AVE mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi adalah valid karena telah memenuhi kriteria discriminant validity.

**Tabel IV.9. Nilai Korelasi konstruk dan Akar kuadrat AVE**

<b>Konstruk</b>	<i>Pelatihan Kerja</i>	<i>Pelatihan Kerja</i>	<i>Pelatihan Kerja</i>	<i>Pelatihan Kerja</i>
<i>Pelatihan Kerja</i>	0.924			
<i>Motivasi kerja</i>	0.817	0.842		
<i>Kepuasan kerja</i>	0.721	0.849	0.814	
<i>Kinerja Karyawan</i>	0.841	0.786	0.694	0.918

Sumber : Output PLS, 2025.

#### IV.3.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas konstruk Pelatihan Kerja, Motivasi kerja, Kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan dapat dilihat melalui nilai *Average Variance Extraced (AVE)*, *Composite Reliability*, serta *Cronbach Alpha*. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut.

**Tabel IV.10. Nilai Reliabilitas**

<b>No</b>	<b>Konstruk</b>	<b>AVE</b>	<b>COMPOSITE RELIABILIT Y</b>	<b>CRONBACH'S ALPHA</b>
1	<i>Pelatihan Kerja</i>	0.855	0.959	0.943
2	<i>Motivasi kerja</i>	0.709	0.924	0.898
3	<i>Kepuasan kerja</i>	0.663	0.907	0.872
4	<i>Kinerja Karyawan</i>	0.843	0.964	0.954

Sumber : Output PLS, 2025.

Tabel 4.10. di atas menunjukkan bahwa nilai AVE semua konstruk berkisar antara 0,663 sampai 0,855. Semua konstruk mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi persyaratan reliabilitas. Nilai *Composite Reliability* dari konstruk yang diuji mempunyai nilai antara 0,907 sampai dengan 0,964. Semua konstruk mempunyai nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha*, berkisar antara 0,872 sampai dengan 0,954. Karena *Cronbach's Alpha* mempunyai nilai lebih dari 0,70 maka dapat dikatakan semua konstruk reliabel. Reliabilitas juga diperkuat dengan nilai *Composite Reliability* semua konstruk yang mempunyai nilai lebih besar daripada pada *Cronbach's Alpha*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa konstruk Pelatihan Kerja, Motivasi kerja, Kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan semuanya reliabel.

#### IV.4 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan cara melihat hasil *R-square* serta melihat hasil *Q2 predictive relevance* dari variabel endogen Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2). Hasil R-square serta *Q2 predictive relevance* tersaji pada tabel 4.11. sebagai berikut.

**Tabel 4.11 Nilai R<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup> predictive relevance**

No	Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
1	<i>Kepuasan kerja</i>	0.723	0.717
2	<i>Kinerja Karyawan</i>	0.736	0.728

Sumber : Output PLS, 2025.

Kekuatan prediksi model struktural dilihat dari nilai R-square variable endogen, yakni *Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2)*. R-square merepresentasikan jumlah varian dari konstruk yang dapat dijelaskan oleh model. Pada tabel 4.11, R<sup>2</sup> variabel *Kepuasan Kerja* mempunyai nilai 0,723. Hasil tersebut menunjukkan tingkat kemampuan model dalam memprediksi variabel *Kepuasan Kerja* menggunakan variabel Pelatihan Kerja dan Motivasi kerja sebesar 72,3%. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mampu menjelaskan variasi variabel *Kepuasan Kerja* dengan relatif

baik, sedangkan 27,7% variasi variabel *Kepuasan Kerja* dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

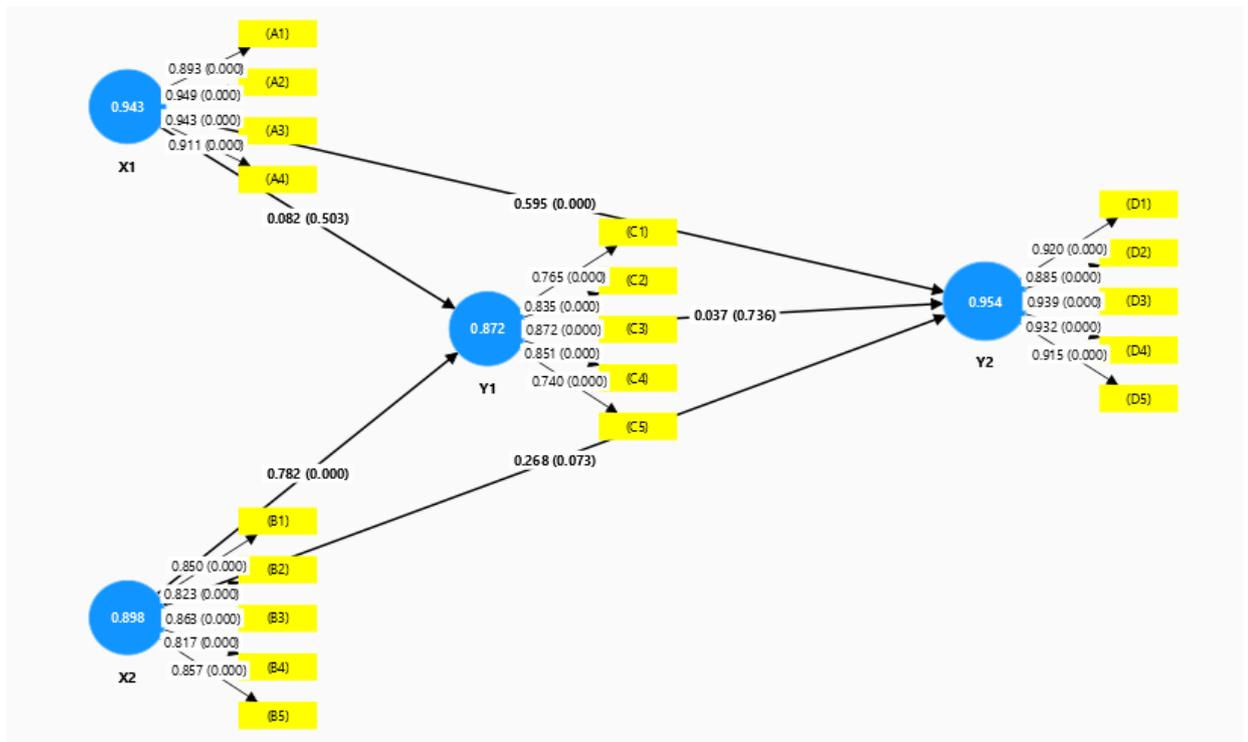
Pada table 4.11. hasil  $R^2$  variabel *Kinerja Karyawan* sebesar 0,736. Hasil tersebut menunjukkan tingkat kemampuan model dalam memprediksi variabel *Kinerja Karyawan* menggunakan variabel Pelatihan Kerja, Motivasi kerja, dan Kepuasan kerja sebesar 73,6% sedangkan 26,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti di sini. Hasil ini menunjukkan bahwa model tersebut mampu memprediksi variabel *Kinerja Karyawan* dengan baik.

Selain melihat besarnya nilai  $R^2$ , evaluasi hasil model struktural dapat juga dilakukan dengan melihat hasil  $Q^2$  *predictive relevance*. Pada tabel 4.11 hasil  $Q^2$  variabel *Kepuasan Kerja* sebesar 0,717, dan *Kinerja Karyawan* sebesar 0,728. Hasil  $Q^2$  semuanya menunjukkan nilai lebih dari nol. Ini artinya bahwa model tersebut mempunyai *predictive relevance*.

#### **IV.5 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis secara kuantitatif dilakukan dengan menggunakan PLS-SEM yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan variabel Pelatihan Kerja Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja . Hasil run test full model menggunakan software Smart PLS diperoleh model sebagai berikut :

**Gambar 4.2 Full Model Struktural**



Sumber : Output PLS, 2025.

Gambar 4.2. diatas menunjukkan model structural yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel *Pelatihan Kerja*, *Motivasi kerja*, dan *Kepuasan kerja* terhadap *Kinerja Karyawan*. Pengujian tersebut juga menjelaskan hubungan kausalitas *Pelatihan Kerja* dan *Motivasi kerja* terhadap *Kepuasan Kerja*.

Hasil pengujian hubungan kausalitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.12. sebagai berikut.

**Tabel IV.12. Hasil Pengujian Hipotesis**

Sumber : Output PLS, 2025.

## 1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini menyatakan bahwa Semakin Meningkatkan Pelatihan yang di laksanakan maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai. Variabel pelatihan kerja dibangun oleh indikator Pengetahuan, Kemampuan Berpikir, Sikap dan Kecakapan. Sedangkan indikator Kinerja Pegawai adalah Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Tepat Waktu, Kerjasama dan Kemandirian.

Hipotesis	Pengaruh	Path Koefisien	T statistik	P Value	Keterangan
H1	Pelatihan Kinerja Pegawai	→ 0.595	4.256	0.000	Menerima H1
H2	Motivasi Kerja Kinerja Pegawai	→ 0.268	1.794	0.073	Menolak H2
H3	Pelatihan Kepuasan Kerja	→ 0.082	0.670	0.503	Menolak H3
H4	Motivasi Kerja Kepuasan Kerja	→ 0.782	7.178	0.000	Menerima H4
H5	Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai	→ 0.037	0.337	0.736	Menolak H5

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan path koefisien sebesar 0.595, T-statistik 4.256 ( $>1.96$ ), dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin meningkat pula kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hasil ini mendukung teori yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas pegawai. Pelatihan yang efektif memungkinkan pegawai untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin meningkat pula kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis diterima, yang berarti pelatihan kerja terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pelatihan yang

efektif dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas pegawai, memungkinkan mereka memperoleh pengetahuan serta keterampilan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu terus mengembangkan program pelatihan yang efektif guna meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal. Hal ini juga dapat dimaknai, semakin Meningkatkan Pelatihan yang di laksanakan maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam studi ini menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka tingkat kinerja pegawai juga akan meningkat (berbanding lurus). Variabel motivasi kerja dibangun oleh indikator prestasi yang diraih pengakuan orang lain, tanggung jawab, peluang untuk maju dan pengembangan karir. sedangkan indikator kinerja pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tepat waktu, kerjasama dan kemandirian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan path koefisien sebesar 0.268, T-statistik 1.794 ( $<1.96$ ), dan P-Value 0.073 ( $>0.05$ ). Karena nilai P-Value lebih besar dari 0.05, hipotesis ini ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja penting, namun faktor lain seperti lingkungan kerja, fasilitas, atau sistem penghargaan mungkin lebih berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi belum tentu dapat langsung meningkatkan kinerjanya jika tidak didukung oleh faktor lain seperti keterampilan dan kesempatan untuk berkembang.

Hipotesis ini ditolak, yang berarti bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja merupakan faktor penting, namun faktor lain seperti lingkungan kerja, fasilitas, atau sistem penghargaan mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi belum tentu dapat langsung meningkatkan kinerjanya jika tidak didukung oleh faktor lain seperti keterampilan dan kesempatan untuk berkembang.

Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan faktor pendukung lain yang dapat mengoptimalkan kinerja pegawai selain hanya berfokus pada peningkatan motivasi kerja.

Secara teoritis, motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Namun, dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja ternyata belum mampu menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan, antara lain motivasi yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan individual pegawai, atau sistem motivasi di organisasi belum berjalan secara optimal. Selain itu, bisa jadi terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja, seperti beban kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi.

### **3. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam studi ini menyatakan bahwa semakin meningkat pelatihan kerja maka kepuasan pegawai akan semakin meningkat. variabel pelatihan kerja dibangun oleh indikator pengetahuan, kemampuan berpikir, sikap dan kecakapan. sedangkan indikator kepuasan kerja adalah gaji, promosi, rekan kerja, hubungan dengan atasan dan pekerjaan itu sendiri.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan path koefisien 0.082, T-statistik 0.670 ( $<1.96$ ), dan P-Value 0.503 ( $>0.05$ ). Karena nilai P-Value lebih besar dari 0.05, hipotesis ini ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai belum tentu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Secara umum, pelatihan seharusnya memberikan peningkatan kompetensi yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kenyamanan dalam bekerja, sehingga berdampak pada kepuasan kerja. Namun, dalam penelitian ini, pelatihan yang diberikan kemungkinan belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan kerja atau tidak cukup efektif dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Bisa juga pelatihan dilaksanakan secara formalitas, tanpa disertai tindak lanjut atau evaluasi yang baik, sehingga tidak memberikan dampak signifikan terhadap perasaan puas pegawai terhadap pekerjaannya.

Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor lain seperti beban kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kebijakan organisasi yang lebih berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai dibandingkan dengan pelatihan itu sendiri. Dengan demikian, meskipun pelatihan kerja penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, organisasi juga perlu memperhatikan aspek-aspek lain yang lebih berkontribusi terhadap kepuasan kerja agar pegawai tetap termotivasi dan nyaman dalam lingkungan kerja mereka.

#### **4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam studi ini menyatakan bahwa Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja maka tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan juga tinggi. variabel motivasi kerja dibangun oleh indikator prestasi yang diraih pengakuan orang lain, tanggung jawab, peluang untuk maju dan pengembangan karir. sedangkan indikator kepuasan kerja adalah gaji, promosi, rekan kerja, hubungan dengan atasan dan pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan path koefisien 0.782, T-statistik 7.178 ( $>1.96$ ), dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ). Oleh karena itu, hipotesis ini diterima. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaannya. Motivasi kerja yang tinggi sering dikaitkan dengan faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini juga dapat dimaknai, semakin Meningkatkan Pelatihan yang di laksanakan maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja maka tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan juga tinggi. emuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaannya. Motivasi kerja yang tinggi sering dikaitkan dengan faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, seperti memberikan penghargaan yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta menyediakan peluang pengembangan

karir, sehingga kepuasan kerja pegawai dapat terus meningkat dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis kelima yang diajukan dalam studi ini menyatakan bahwa Kepuasan kerja yang di rasakan oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga mendorong pencapaian serta target dari Perusahaan. Variabel kepuasan kerja dibangun oleh indikator gaji, promosi, rekan kerja, hubungan dengan atasan dan pekerjaan itu sendiri. sedangkan indikator kinerja pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tepat waktu, kerjasama dan kemandirian.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan path koefisien 0.037, T-statistik 0.337 ( $<1.96$ ), dan P-Value 0.736 ( $>0.05$ ). Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja penting bagi kesejahteraan pegawai, namun tidak secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Faktor lain seperti kompetensi, keterampilan, atau kebijakan organisasi mungkin lebih berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja penting bagi kesejahteraan pegawai, faktor lain seperti kompetensi, keterampilan, atau kebijakan organisasi mungkin memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja. Dengan kata lain, pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya belum tentu menunjukkan peningkatan kinerja jika tidak didukung oleh faktor-faktor lain yang lebih berperan dalam mendorong produktivitas mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan upaya meningkatkan kepuasan kerja dengan strategi lain seperti pengembangan keterampilan, sistem insentif berbasis kinerja, dan kebijakan yang mendorong efisiensi kerja guna memastikan peningkatan kinerja pegawai secara optimal.

Penolakan ketiga hipotesis tersebut menunjukkan bahwa tidak semua variabel yang secara teoritis berpengaruh, memiliki pengaruh yang signifikan dalam konteks empiris penelitian ini. Organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap efektivitas

pelatihan, relevansi sistem motivasi, serta memahami kembali dimensi kepuasan kerja yang benar-benar mendorong kinerja pegawai. Pendekatan yang lebih spesifik dan kontekstual diperlukan agar program pengembangan SDM benar-benar berdampak terhadap peningkatan kinerja secara nyata.



## **BAB V PENUTUP**

### **V.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari pembahasan yang telah dibahas dan diulas pada bab sebelumnya pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini diperoleh bahwa Pelatihan

memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan cukup membantu dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat akan tetapi penilaian tersebut masih dalam kategori menengah. Dengan demikian Pelatihan mendukung dalam peningkatan kinerja karyawan di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

2. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini diperoleh bahwa Motivasi kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Motivasi Kerja memberikan kontribusi paling signifikan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memprioritaskan peningkatan motivasi kerja melalui insentif dan peluang karier.
3. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini diperoleh bahwa kepuasan kerja tidak terlalu berpengaruh terhadap Kinerja karyawan hal ini menunjukkan perlunya perhatian lebih dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

## **V.2 Implikasi manajerial**

### **V.2.1 Implikasi Teoritis**

1. Penguatan Program Pelatihan Mengingat pengaruh positif Pelatihan, manajemen atau pimpinan PT Jasa Raharja Cabang Padang perlu mengembangkan program pelatihan berbasis kebutuhan karyawan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.
2. Peningkatan Motivasi Kerja, Motivasi Kerja memiliki pengaruh terbesar. Manajemen perlu memberikan insentif yang adil, menciptakan jalur karier yang jelas, dan memastikan pengakuan atas kontribusi karyawan.
3. Perbaikan Kepuasan Kerja, Rendahnya pengaruh Kepuasan Kerja menandakan perlunya survei lebih mendalam untuk memahami kebutuhan karyawan PT Jasa Raharja Cabang Padang terkait gaji, promosi, dan hubungan dengan atasan.
4. Meningkatkan program motivasi kerja melalui penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier yang jelas.

5. Mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan memastikan materi pelatihan relevan dengan kebutuhan pegawai PT Jasa Raharja Cabang Padang dan mendukung kepuasan kerja secara langsung.

### **V.2.2 Implikasi Praktis**

1. Pelatihan perlu terus diperkuat karena terbukti meningkatkan kinerja. Manajemen harus memastikan bahwa pelatihan bersifat aplikatif dan sesuai dengan kebutuhan kerja.
2. Motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai, sehingga perusahaan perlu membangun sistem penghargaan, pengembangan karir, dan pengakuan terhadap prestasi.
3. Kepuasan kerja meskipun tinggi, belum berdampak pada kinerja secara langsung, yang berarti perusahaan perlu menggali lebih jauh apa faktor yang membuat pegawai puas namun tidak termotivasi untuk berprestasi lebih tinggi.
4. Pimpinan PT Jasa Raharja diharapkan untuk membuat program pelatihan yang lebih relevan dengan kebutuhan karyawan dan kebutuhan pekerjaan agar dapat meningkatkan kinerja atau performa karyawan di lingkungan kerja serta memperhatikan kepuasan karyawan terhadap gaji, insentif serta promosi dalam karir agar kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Padang terus meningkat dan stabil.

### **V.3 Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan jawaban responden maka akan diajukan saran untuk mengatasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Memperkuat program pelatihan, berdasarkan hasil pelatihan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyarankan terhadap pimpinan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat agar merancang program

pelatihan berbasis kebutuhan kerja spesifik karyawan, berikan fokus pada pelatihan yang meningkatkan kemampuan berpikir kritis, keterampilan teknis, dan motivasi serta evaluasi keberhasilan pelatihan secara berkala melalui penilaian kinerja pasca-pelatihan.

2. Meningkatkan Motivasi Kerja, hasil motivasi kerja pada penelitian ini menunjukkan motivasi kerja menjadi faktor terbesar yang memengaruhi kinerja karyawan. terhadap hal ini peneliti menyarankan peningkatan insentif berbasis kinerja yang adil dan transparan, buat jalur karier yang jelas untuk memberikan harapan promosi kepada karyawan serta lakukan penghargaan rutin, baik secara verbal maupun dalam bentuk insentif material, atas kontribusi yang telah dilakukan.
3. Memperbaiki Kepuasan Kerja, hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh kecil yang menandakan adanya potensi masalah yang perlu diperhatikan. peneliti menyarankan agar melakukan survei kepuasan kerja yang lebih mendalam untuk memahami kebutuhan karyawan, memperbaiki faktor yang sering menjadi keluhan, seperti struktur gaji, keadilan promosi, dan hubungan antara atasan dan bawahan serta ciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dengan komunikasi yang terbuka dan dukungan dari manajer.
4. Saran untuk Karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat agar memaksimalkan pelatihan dengan memanfaatkan pelatihan yang disediakan untuk meningkatkan kompetensi pribadi berpartisipasi aktif selama pelatihan dan terapkan ilmu yang diperoleh ke dalam pekerjaan sehari-hari.
5. Diharapkan untuk Karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat agar menjaga motivasi diri tetapkan tujuan kerja pribadi yang sejalan dengan visi perusahaan. komunikasikan aspirasi karier kepada atasan untuk mendapatkan dukungan dalam pengembangan profesional.
6. Meningkatkan Kepuasan Pribadi agar senantiasa mengidentifikasi aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan, seperti hubungan dengan rekan kerja atau kesempatan belajar, dan fokus pada hal tersebut dan bangun hubungan kerja yang baik dengan atasan dan rekan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.

#### V.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian lanjutan:

1. Menambahkan Variabel Mediasi atau Moderasi

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel mediasi, seperti komitmen organisasi, engagement karyawan, atau lingkungan kerja, untuk menjelaskan lebih lanjut mengapa motivasi dan kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja. Selain itu, variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau tingkat stres kerja dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh antara variabel berbeda pada kondisi tertentu.

2. Menggunakan Metode Campuran (Mixed Method)

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam, penelitian mendatang dapat menggabungkan metode kuantitatif dengan kualitatif, seperti wawancara atau studi kasus, guna menggali persepsi pegawai terhadap pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja.

3. Memperluas Populasi dan Sampel

V.4.1 Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada **berbagai sektor industri atau wilayah yang berbeda**, agar hasilnya lebih generalizable dan relevan untuk organisasi lain di luar konteks penelitian ini.

4. Mengkaji Dimensi Khusus dari Variabel

V.4.2 Pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki dimensi-dimensi spesifik (misalnya: pelatihan teknis vs. non-teknis, motivasi intrinsik vs. ekstrinsik). Penelitian lanjutan dapat mengkaji pengaruh dari masing-masing dimensi tersebut secara terpisah.

#### V.5 Agenda Penelitian Selanjutnya (*Research Gap*)

Area	Gap Identifikasi	Agenda Penelitian
H2	Motivasi tidak signifikan terhadap kinerja	Uji peran mediasi: job satisfaction atau organizational commitment

Area	Gap Identifikasi	Agenda Penelitian
H3	Pelatihan tidak memengaruhi kepuasan	Kaji relevansi dan kualitas pelatihan, atau pengaruh budaya kerja
H5	Kepuasan tidak berdampak pada kinerja	Tambahkan job engagement sebagai variabel mediasi

1. Penelitian lanjutan perlu menguji peran variabel mediasi, seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, yang mungkin menjadi penghubung antara motivasi dan kinerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat dijelaskan secara lebih mendalam bagaimana motivasi berperan dalam mendorong performa pegawai secara tidak langsung.
2. Gap ini mengarah pada pentingnya mengevaluasi relevansi dan kualitas pelatihan yang diberikan, apakah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan pegawai. Selain itu, perlu juga dikaji peran budaya kerja sebagai faktor yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap manfaat pelatihan. Agenda penelitian ke depan dapat difokuskan pada pemetaan persepsi pegawai terhadap pelatihan serta pengaruh lingkungan kerja dalam memediasi atau memoderasi hubungan tersebut.
3. Temuan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan dengan menambahkan job engagement (keterikatan kerja) sebagai variabel mediasi. Bisa jadi, kepuasan kerja memang meningkatkan rasa nyaman, namun belum cukup mendorong keterlibatan emosional dan kognitif yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penelitian mendatang sebaiknya mengkaji sejauh mana keterlibatan pegawai dapat menjembatani hubungan antara kepuasan dan kinerja.
4. Dengan merespons gap-gap ini secara ilmiah dan sistematis, penelitian ke depan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya teori manajemen SDM serta memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih akurat dan berbasis data.

## **BAB VI Daftar Pustaka**

Afandi, Pandi. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

- Akanbi, P.A. 2011. "Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employees' Task Performance." *Studies in Asian Social Science* Vol. 4 No.
- Cao, Thi Hong Vinh. 2024. "Learning Organization and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction in the Vietnamese Context." *Emerald Jurnal*. <https://www.emerald.com/insight/0969-6474.htm>.
- Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (center for academic publishing service).
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. 2 (Kedua). Jakarta: Rajawali Press.
- Ferdinand, Augusty. 2006. "Metode Penelitian Manajemen", *Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasanudin, Roni Fadli dan. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Bait Qur'ani Ciputat." *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 4, No. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/6790/pdf>.
- Hendriani. 2013. "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru." *Pekbis Jurnal*.
- Husnan, Heidjrachman R dan Suad. 1999. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Madukoma, E., Bamidele, I.A. and Unegbu, V.E. 2015. "Job Motivation and Performance of Cataloguers in Nigeria." [www.researchgate.net/publication/323643127\\_JOB\\_MOTIVATION\\_%0AAND\\_PERFORMANCE\\_OF\\_CATALOGUERS\\_IN\\_NIGERIA](http://www.researchgate.net/publication/323643127_JOB_MOTIVATION_%0AAND_PERFORMANCE_OF_CATALOGUERS_IN_NIGERIA).
- Mangkunegara, Adji Sigit Sutedjo dan Anwar Prabu. 2013. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Inti Kebun Sejahtera." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*.
- Maryam. 2014. "Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku." *Jurnal Universitas Darussalam*.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Malang press.
- Mohd.Basri, Riva'I &. 2008. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Murdih. 2024. "Determinan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Di Kecamatan Pondok Aren Tangerang Selatan." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* Vol 5 No.3. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>.
- Natalia. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia Di Manado." *Jurnal Unsrat*, no. Vol. 2 No. 2 (2021).

<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793/31948>.

- Noor, Juliansyah. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis Dan Praktis*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nur Ana, Muhammad Idris and Maryadi. 2024. "PENGARUH PELATIHAN, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR UNIT PENYELENGGARA PELABUHAN KELAS II MACCINI BAJI PANGKEP." *Sparkling Journal Of Management (SJM)*.
- Nuraini. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Obajemu, A.S., Dokpen, N.A. and Ojo, J.A. 2012. "Staff Motivation in the University of Lagos Libraries, Nigeria." *Library Philosophy and Practice* Vol. 1 No.
- Prawirosentono, Suryadi. 1991. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. 1 (Kesatu). Yogyakarta: BPFE.
- Rahmadhani, Nabila Putri. 2022. "Konsep Dasar Kepuasan Kerja: Sebuah Tinjauan Teori." *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)* Vol 1 No.1. <http://ejournal.lapad.id/index.php/jebmak/issue/view/1>.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen SDM Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rosidah, Ambar Teguh Sulistyani dan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sa'adah, Lailatus. 2021. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Mediasi." *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*.
- Sagala, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- . 2004. *Motivasi Dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sumaryati, Yeti. 2009. *Menerapkan Prinsip Profesional Bekerja*. Bandung: Armico.
- Supardi. 1989. *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Jakarta: Ufuk Edu.
- Umar. 2012. *Pelatihan Metodologi Penelitian*. Bogor: Modul.

- Wahyuni, Kartika Dwi Arisanti; Ariadi Santoso; Siti. 2019. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk." *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Kediri* Vol 2 No.1.
- Wahyusumidjo. 1995. *Kepemimpinan Dan Motivasi*,. Jakarta: Graha Indonesia.
- Wijono, Fransiskus Ady dan Djoko. 2013. "PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN." *Jurnal Maksipreneur* Vol II No.
- Yanti, Ega GemaPertiwi dan Novi. 2024. "Pengaruh Kompetensi SDM, Motivasi Kerja, Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Provinsi Sumatera Barat." *Jurnal Manajemen Unes* Vol. 2, No. <https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/EMJM/article/view/1029/1002>.
- Yosepha, Sri Yanthy. 2019. "PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN BALAI BESAR CISADANE." *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS* VOL.9, NO. <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/ilmiahm-progress/article/view/264/239>.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Yusanto, M. Kareber Widjaya Kusuma dan Ismail. 2003. *Pengantar Manajemen Syari'ah*. Jakarta: Khoirul Bayan.



**Lampiran 1**  
**Kuesioner Penelitian**