

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API  
INDONESIA DAERAH OPERASI II BANDUNG**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat S2

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Indra Rosmana  
NIM. 20402400221**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2025**

**TESIS**

**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API  
INDONESIA DAERAH OPERASI II BANDUNG**



Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing,

**Prof. Drs. Widhyanto, M.Si., PhD**  
**NIK. 110489018**


**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API  
INDONESIA DAERAH OPERASI II BANDUNG**

Disusun Oleh :  
INDRA ROSMANA  
NIM. 20402400221


Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 19 November 2025

**Susunan Dewan Penguji**

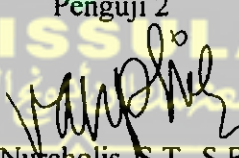
Pembimbing

  
Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD  
NIK. 210489018

Penguji I

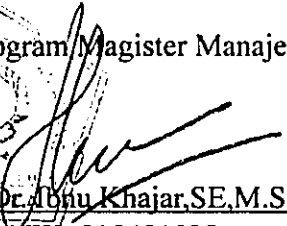
  
Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE, M.Si  
NIK. 210491028

Penguji 2

  
Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.  
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelas Magister Manajemen  
Tanggal 19 November 2025

Ketua Program Magister Manajemen

  
Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE, M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Rosmana  
NIM : 20402400221  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Saya menyatakan dengan resmi bahwa tesis berjudul "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung" sepenuhnya merupakan hasil karya saya sendiri dan bebas dari segala bentuk plagiarisme maupun pelanggaran standar dan praktik etika ilmiah. Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik, saya bersedia menerima konsekuensinya.

Saya yang menyatakan



Indra Rosmana  
NIM. 20402400221

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

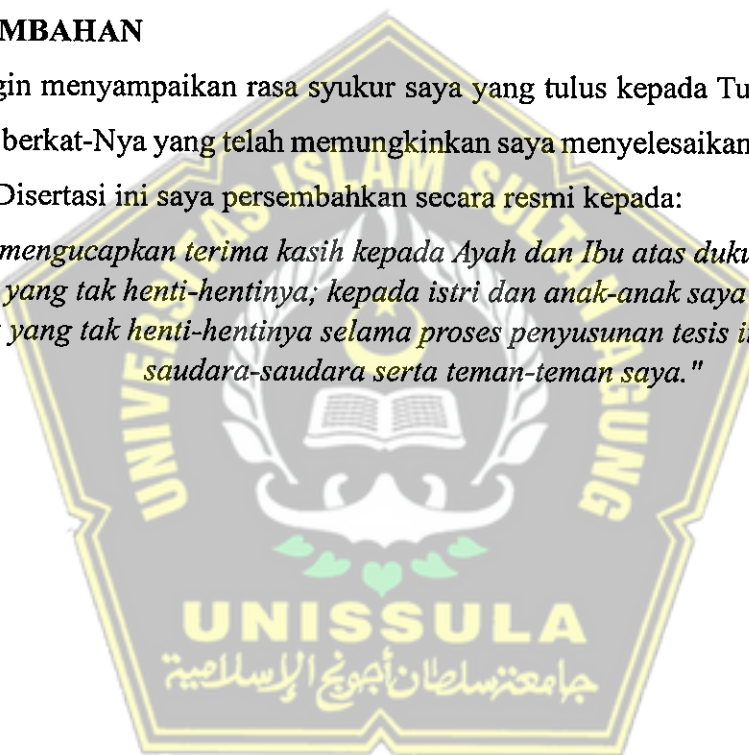
### MOTTO

“Pencapaian terbesar kita bukanlah menghindari kesalahan, melainkan bangkit kembali setiap kali kita tersandung.” (Konfusius)

### PERSEMBAHAN

Saya ingin menyampaikan rasa syukur saya yang tulus kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat-Nya yang telah memungkinkan saya menyelesaikan tesis ini dengan sukses. Disertasi ini saya persembahkan secara resmi kepada:

*"Saya mengucapkan terima kasih kepada Ayah dan Ibu atas dukungan dan doa mereka yang tak henti-hentinya; kepada istri dan anak-anak saya atas dukungan mereka yang tak henti-hentinya selama proses penyusunan tesis ini; dan kepada saudara-saudara serta teman-teman saya."*



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Rosmana  
NIM : 20402400221  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini mengajukan makalah penelitian berupa tesis berjudul:

PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
MEDIATOR DI PT. KERETA API INDONESIA  
WILAYAH OPERASIONAL II BANDUNG

dan menerima bahwa dokumen ini akan menjadi milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Saya juga memberikan hak Non-Eksklusif Bebas Royalti untuk menyimpan, membagikan, mengelola dalam basis data, dan menampilkannya secara publik daring atau di platform lain untuk tujuan akademis, dengan memastikan bahwa nama saya diakui sebagai pemilik hak cipta.

Saya menyatakan pernyataan ini dengan sejujur-jujurnya. Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran hak cipta atau plagiarisme dalam penelitian ini, maka saya bersedia bertanggung jawab penuh atas segala permasalahan hukum yang timbul secara pribadi, tanpa melibatkan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,

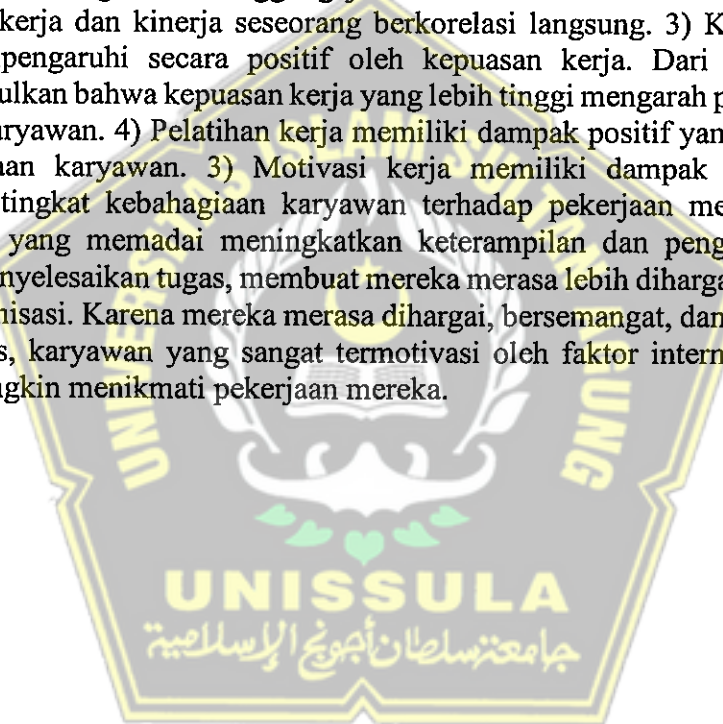


Indra Rosmana  
NIM. 20402400221

## ABSTRAK

Indra Rosmana. NIM. 20402400221. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel intervening pada PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi II Bandung. Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Sultan Agung Semarang. 2025

1) Pelatihan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, menurut kesimpulan studi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja, dan bahwa pelatihan yang lebih baik dan lebih terarah akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kinerja seseorang berkorelasi langsung. 3) Kinerja karyawan sangat dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja. Dari sini, kita dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. 4) Pelatihan kerja memiliki dampak positif yang besar terhadap kebahagiaan karyawan. 3) Motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, sementara pelatihan yang memadai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam menyelesaikan tugas, membuat mereka merasa lebih dihargai dan diapresiasi oleh organisasi. Karena mereka merasa dihargai, bersemangat, dan memiliki tujuan yang jelas, karyawan yang sangat termotivasi oleh faktor internal dan eksternal lebih mungkin menikmati pekerjaan mereka.

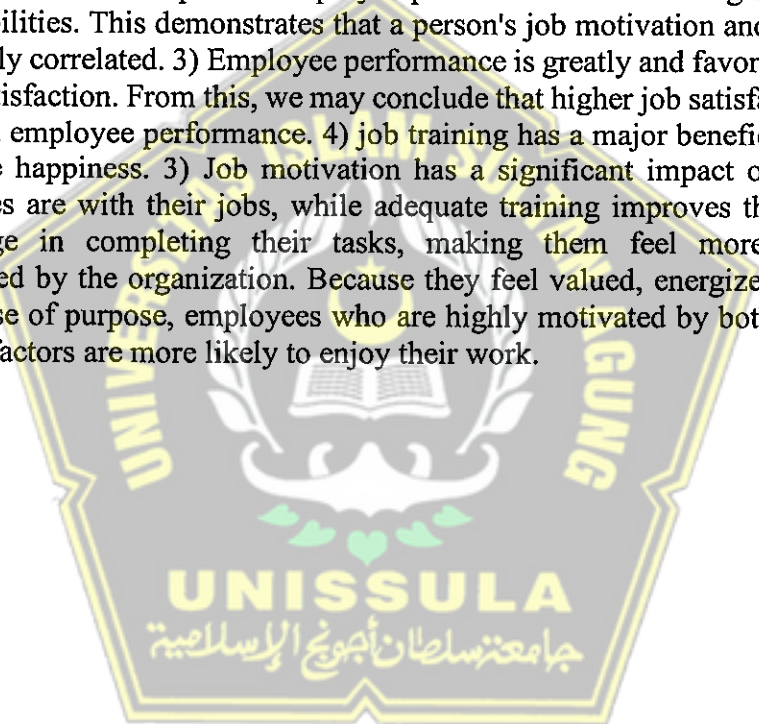




## ABSTRACT

Indra Rosmana. Student ID Number 20402400221. The Effect of Job Training and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Kereta Api Indonesia Operational Area II Bandung. Master of Management Study Program. Faculty of Economics. Sultan Agung Islamic University, Semarang. 2025.

1) Job training considerably enhances employee performance, according to the study's conclusions. This suggests that employee performance is significantly positively impacted by job motivation, and that improved and more targeted training will lead to improved employee performance in executing their tasks and responsibilities. This demonstrates that a person's job motivation and performance are directly correlated. 3) Employee performance is greatly and favorably impacted by job satisfaction. From this, we may conclude that higher job satisfaction leads to improved employee performance. 4) job training has a major beneficial impact on employee happiness. 3) Job motivation has a significant impact on how happy employees are with their jobs, while adequate training improves their skills and knowledge in completing their tasks, making them feel more valued and appreciated by the organization. Because they feel valued, energized, and have a clear sense of purpose, employees who are highly motivated by both internal and external factors are more likely to enjoy their work.





## KATA PENGANTAR

*Asalamualaikum Wr.Wb.*

Penulis memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penelitian yang dilaksanakan pada tahun 2025 ini berjudul "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Mediasi pada PT. Kereta Api Indonesia, Daerah Operasi II Bandung". Tesis ini memenuhi kriteria yang dipersyaratkan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan motivasi yang sangat berkontribusi terhadap penyelesaian tesis ini.

1. Prof. Dr. Gunarto, SH, MH, Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si.
3. Ketua Program Magister Manajemen, Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. , M. Si., atas dorongan dan arahnya.
4. Prof. Drs. Widiyanto, M. Si., PhD, atas bantuan dan bimbingannya yang luar biasa selama seluruh tahap penelitian dan penulisan.
5. Seluruh dosen Program Studi Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung, yang telah dengan murah hati berbagi ilmu dan keterampilannya.
6. Tim manajemen dan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi II Bandung atas keterbukaannya dalam berbagi data dan informasi yang mendukung penelitian ini.
7. Orang tua dan keluarga besar penulis yang terkasih atas doa, kasih sayang, dan dukungan yang tak henti-hentinya, baik secara emosional maupun finansial. Kepada rekan-rekan angkatan Manajemen Pascasarjana angkatan 2025, atas kebersamaan, bantuan, dan kerja samanya selama masa studi di Program Studi Manajemen Pascasarjana.

8. “Tim akademik dan administrasi di Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan selama penulis menempuh pendidikan di Program Studi Manajemen.
9. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini, meskipun tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan terbuka untuk menerima masukan serta saran yang membangun. Semoga artikel ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, Agustus 2025

Penulis,

Indra Rosmana



## DAFTAR ISI

Halaman	No Hal
HALAMAN SAMPUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1. Kajian Pustaka .....	9
2.2. Pengembangan Hipotesis .....	31
2.3. Kerangka Fikir Teoritis .....	36
BAB III METODE PENELITIAN .....	37
3.1. Jenis Penelitian .....	37
3.2. Populasi dan Sampel .....	37
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	37
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	39
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	40
3.6. Analisis Deskriptif Variabel .....	42

3.7. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS) .....	43
3.8. Pengujian Hipotesis .....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	47
4.1. Deskripsi Objek Penelitian .....	47
4.2. Gambaran Umum Responden .....	49
4.3. Analisis Deskriptif Variabel .....	54
4.4. Hasil Penelitian .....	57
4.5. Pembahasan .....	64
Bab V PENUTUP .....	72
5.1. Simpulan .....	72
5.2. Implikasi Teoritis .....	73
5.3. Implikasi Manajerial .....	74
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	75
DAFTAR LAMPIRAN .....	77



## DAFTAR TABEL

Halaman	No Hal
Tabel 1.1 Sasaran Kinerja Karyawan .....	3
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan pengukuran Variabel .....	41
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	51
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	52
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan jabatan .....	53
Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap pelatihan kerja .....	54
Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap motivasi kerja .....	55
Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap kepuasan kerja .....	56
Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap kinerja karyawan .....	56
Tabel 4.10 Convergent Validiy .....	58
Tabel 4.11 Tabel <i>Average Variant Extracted</i> (AVE) .....	60
Tabel 4.12 Tabel Cronbach's Alpha .....	60
Tabel 4.13 Composite Reliability .....	61
Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis P-Values .....	62
Tabel 4.15 Nilai Adjusted R-Square .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Halaman	No Hal
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. KAI (Persero) Daop II Bandung .....	49
Gambar 4. 2 Model <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	58



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Kinerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan keseluruhan organisasi, baik di sektor publik maupun sektor swasta. Secara teori, berbagai elemen dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja. Payaman Simanjuntak (2002) menunjukkan bahwa kemampuan pribadi, termasuk keterampilan, motivasi kerja, dan etika, berdampak pada kinerja karyawan. Siagian (2002) lebih lanjut menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, budaya perusahaan, efektivitas kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mengevaluasi kinerja.

Penelitian sebelumnya telah menghasilkan beragam kesimpulan tentang bagaimana pelatihan kerja dan motivasi memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan membekali mereka dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi memainkan peran penting dalam membantu karyawan mencapai tujuan kinerja mereka. Lebih lanjut, budaya tempat kerja yang konstruktif dan mendukung diyakini dapat menciptakan suasana yang mendorong peningkatan kinerja.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa bahkan dengan teknik pelatihan dan motivasi yang diterapkan secara efektif, tidak ada jaminan peningkatan kinerja karyawan yang signifikan. Hal ini menunjukkan adanya faktor-faktor tambahan yang berperan, seperti kepuasan kerja, yang biasanya dipandang sebagai variabel mediasi yang menghubungkan berbagai elemen dengan tingkat kinerja.

Di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional II Bandung, kinerja karyawan sangat penting karena secara langsung memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Meskipun PT KAI telah berupaya meningkatkan kinerjanya, pelanggan masih melaporkan ketidakpuasan terkait



berbagai hal, termasuk keterlambatan kereta, kebersihan gerbong, dan kualitas layanan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan kemungkinan adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan yang sebenarnya. Data Sumber Daya Manusia dari PT KAI Daerah Operasional II Bandung menunjukkan penurunan dalam berbagai ukuran kinerja, termasuk pelatihan, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, dari tahun 2019 hingga 2023.

Perubahan utama di PT Kereta Api Indonesia (Persero) ditujukan untuk meningkatkan layanan pelanggan dan efisiensi operasional. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh reformasi organisasi besar seperti restrukturisasi, pengenalan teknologi baru, dan perubahan budaya tempat kerja. Kondisi baru ini mungkin sulit bagi sebagian karyawan untuk beradaptasi, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan stres kerja, dan motivasi yang lebih rendah. Selain itu, perubahan organisasi yang cepat dapat menyebabkan ketidakpastian mengenai peran dan tugas, yang dapat mengakibatkan konflik dan penurunan kepuasan kerja.

Seperti banyak perusahaan lain, PT Kereta Api Indonesia (Persero) semakin banyak merekrut generasi milenial. Generasi ini berbeda dari generasi sebelumnya dalam beberapa hal, termasuk keinginan untuk pekerjaan yang bermakna, keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, dan kesempatan untuk pendidikan dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Ketika bisnis gagal memenuhi harapan generasi milenial, kesenjangan dapat muncul antara harapan karyawan dan apa yang disediakan perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi.

Di Indonesia, layanan kereta api disediakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) milik pemerintah. PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah badan usaha milik negara dengan dua fungsi utama: mendorong pertumbuhan dan menjalankan bisnisnya secara efektif. PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertanggung jawab menyediakan transportasi umum, khususnya kereta api, bagi seluruh penduduk Indonesia. Selain itu, PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertanggung jawab untuk menjaga kesehatan keuangan dan kemandirian perusahaan.”

### **Rekapitulasi Persentase Sasaran Kinerja Karyawan**

**Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi II  
Bandung**

NO	KPI	Target	Pencapaian Kinerja Pegawai				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Kinerja Karyawan	100	80	77	74	75	75
2	Pelatihan Kerja	100	83	79	70	71	70
3	Motivasi Kerja	100	81	78	74	75	73
4	Budaya Organisasi	100	85	80	75	76	74
5	Kepuasan Kerja	100	78	75	73	74	74
rata-rata							

Sumber : HR PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Grafik yang ditampilkan sebelumnya menyajikan data kinerja karyawan PT KAI Regional Operasi II Bandung dari tahun 2019 hingga 2023. Grafik ini menekankan lima faktor utama: kinerja karyawan, pelatihan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Skor 100 poin pada tahun 2019 digunakan sebagai baseline atau target awal, dengan angka-angka selanjutnya menunjukkan persentase pencapaian target tersebut.

Secara umum, data menunjukkan adanya tren penurunan pada semua indikator kinerja dari tahun 2019 hingga 2021. Namun, pada tahun 2022 dan 2023, terjadi sedikit peningkatan pada beberapa indikator, meskipun masih di bawah target awal.

1. **Kinerja Karyawan:** Penurunan kinerja karyawan secara konsisten menunjukkan adanya masalah yang perlu diatasi. Kemungkinan besar, penurunan ini terkait dengan faktor-faktor lain seperti motivasi yang menurun, kurangnya pelatihan, atau perubahan dalam lingkungan kerja.
2. **Pelatihan kerja:** Kurangnya sesi pelatihan mengakibatkan kinerja yang lebih buruk. Untuk memberikan hasil terbaik, karyawan membutuhkan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman mereka.

3. **Motivasi Kerja:** Berbagai alasan dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja, termasuk kurangnya pengakuan atas pencapaian, tujuan organisasi yang ambigu, atau masalah dalam interaksi dengan rekan kerja.
4. **Kepuasan Kerja:** Penurunan kepuasan kerja seringkali sejalan dengan penurunan metrik lainnya. Kepuasan kerja yang rendah dapat mengakibatkan peningkatan pergantian karyawan, penurunan efisiensi, dan penurunan kualitas kerja.

Beberapa faktor yang mungkin berkontribusi pada penurunan kinerja secara keseluruhan adalah:

1. **Pandemi COVID-19:** Pandemi COVID-19 dapat menyebabkan gangguan yang signifikan pada operasional perusahaan, termasuk perubahan dalam cara kerja, peningkatan beban kerja, dan ketidakpastian.
2. **Perubahan Strategi Bisnis:** Perubahan dalam strategi bisnis perusahaan dapat berdampak pada ekspektasi kinerja karyawan dan memerlukan penyesuaian yang signifikan.

Salah satu metode untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah dengan membuat program pelatihan yang dirancang khusus untuk kebutuhan unik perusahaan. Pelatihan terdiri dari pengajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan baru untuk berhasil melaksanakan tanggung jawab mereka (Dessler, 2020:280). Selain itu, Fajar (2023:100) mengamati bahwa pelatihan adalah pendekatan pendidikan yang ditujukan bagi karyawan untuk menjamin keberhasilan mereka dalam kinerja pekerjaan. Menurut Hariandja (2022:169), motivasi untuk menawarkan pelatihan meliputi hal-hal berikut: karyawan baru seringkali kurang memahami tanggung jawab pekerjaan mereka, ada pergeseran yang terjadi di tempat kerja dan di antara tenaga kerja, perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat, ada kebutuhan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan karyawan harus menyesuaikan diri dengan peraturan yang relevan.

Lingkungan perusahaan saat ini membutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Kinerja yang efektif berasal dari kemampuan manajemen untuk mengawasi karyawan perusahaan. Sumber daya

manusia memainkan peran penting dalam setiap organisasi, tidak peduli seberapa besar atau kecil. Di perusahaan besar, sumber daya ini dianggap penting untuk ekspansi bisnis, yang semakin meningkatkan perannya (Tadjudin, 2015). Kepemilikan personel yang terampil dan program pelatihan yang sesuai diharapkan akan menguntungkan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Pengelolaan tanggung jawab perusahaan yang efisien dalam menghadapi tantangan kontemporer mendorong perusahaan untuk menilai kualitas karyawannya secara cermat.

Menurut Payaman S. Simanjuntak (2002), terdapat beberapa variabel yang memengaruhi kinerja karyawan, termasuk kompetensi personal yang mencakup keterampilan, etos kerja, motivasi, dan kemampuan. Motivasi karyawan merupakan salah satu komponen kunci yang mendorong dan mengarahkan karyawan agar mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan sukses dan mencapai tujuan dengan kesadaran, semangat, dan tanggung jawab penuh (Hasibuan: 2018).

Perusahaan tidak dapat beroperasi tanpa sumber daya manusia; oleh karena itu, keterlibatan karyawan dalam setiap aspek bisnis sangatlah penting. Manajemen karyawan sangat penting untuk memaksimalkan potensi kontribusi mereka karena mereka merupakan aset berharga bagi bisnis apa pun. Kebahagiaan karyawan dalam pekerjaannya merupakan salah satu hal yang harus diprioritaskan oleh bisnis. Karyawan yang merasa kurang dihargai, tidak aman dalam pekerjaannya, dan tidak mampu mewujudkan potensi penuhnya akan kesulitan untuk memberikan perhatian penuh pada tugas-tugasnya. Permasalahan kepuasan kerja karyawan berkaitan erat dengan gagasan bahwa kepuasan kerja tercapai ketika semua harapan karyawan terpenuhi dalam menjalankan tugas pekerjaannya, menurut Hendriani (2014). Hubungan antara seseorang dan lingkungan kerjanya menentukan tingkat kepuasan kerja mereka, yang merupakan cerminan emosi dan pemikiran mereka tentang pekerjaan mereka.

Tingkat pencapaian tujuan individu atau karyawan dalam suatu perusahaan atau korporasi, yang dapat meningkatkan produktivitas, adalah bagaimana Timpe (2019) mendefinisikan kinerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua jenis faktor: eksternal dan internal. Ciri-ciri seseorang, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan,



pengalaman kerja, latar belakang budaya, penampilan fisik, kepribadian, aspirasi, motivasi, dan kualitas khas lainnya, semuanya terkait dengan variabel internal. Faktor eksternal seperti lingkungan, manajemen, perilaku rekan kerja, pelatihan dan supervisi, sistem gaji, dan lingkungan sosial memengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan memainkan peran krusial dalam kesuksesan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat. Sebagai perusahaan transportasi terkemuka di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) sangat menekankan kinerja karyawannya. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan di berbagai perusahaan, termasuk PT Kereta Api Indonesia (Persero), seringkali kurang memadai. Meskipun PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui inisiatif seperti program pelatihan dan strategi motivasi yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, hasilnya belum memenuhi harapan yang diinginkan. Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa tingkat pergantian karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) masih cukup tinggi. Hal ini menyoroti berbagai permasalahan terkait manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal kinerja staf.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengeksplorasi dampak motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang berfokus pada aspek-aspek ini di PT Kereta Api Indonesia (Persero) masih terbatas, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai elemen mediasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada satu atau dua variabel independen dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kolektif dari ketiga faktor tersebut.

Meskipun kepuasan kerja sering dianggap sebagai aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi antara variabel independen dan kinerja.

Penelitian ini akan menganalisis hubungan antara dua faktor yang berbeda—pelatihan karyawan dan motivasi kerja—dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sekaligus mengeksplorasi bagaimana kepuasan kerja menghubungkan faktor-faktor ini dengan hasil kinerja.

Berkaitan dengan pembahasan ini, penulis berencana untuk melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Faktor Mediasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional II Bandung."

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan detail yang diuraikan di bagian latar belakang, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, mengingat elemen-elemen penting meliputi pelatihan kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi? Pertanyaan yang mengarahkan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelatihan kerja memengaruhi kepuasan kerja?
2. Bagaimana motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja?
3. Bagaimana pelatihan kerja dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini, sebagaimana diuraikan dalam rumusan masalah di atas, adalah sebagai berikut:

1. Untuk menyelidiki dampak pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menyelidiki pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menyelidiki bagaimana motivasi kerja dan pelatihan kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

“Keuntungan yang diharapkan dari temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

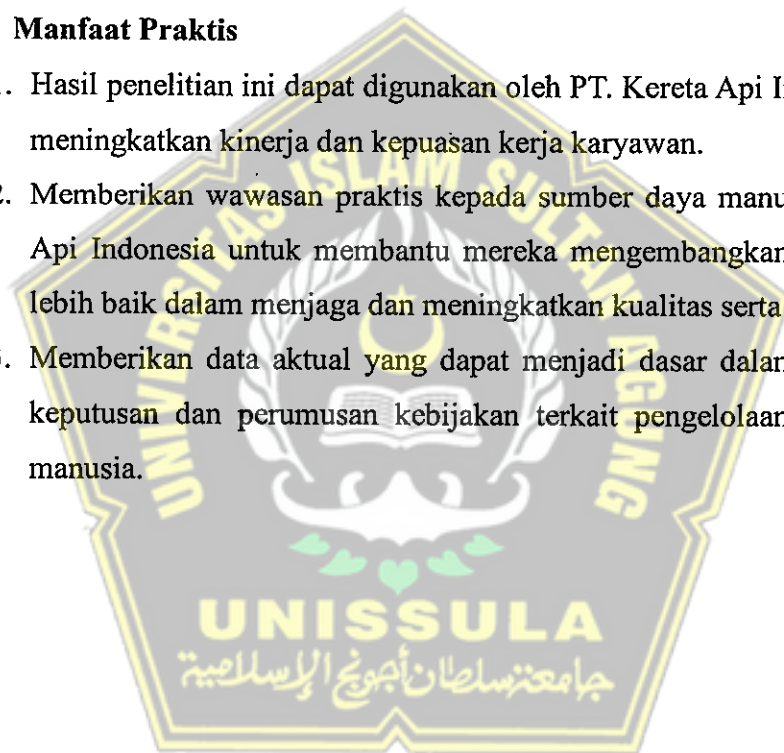
### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

- 1.4.1.1. Penelitian ini akan menambah literatur tentang kinerja pegawai dalam konteks layanan yaitu PT. Kereta Api Indonesia

- 1.4.1.2. Menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara kinerja pekerja dan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Hal ini dapat menjadi referensi berharga untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.
- 1.4.1.3. Mengembangkan model teoretis baru atau menyempurnakan model yang sudah ada yang mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan dalam lingkungan layanan.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

- 1.4.2.1. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh PT. Kereta Api Indonesia untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
- 1.4.2.2. Memberikan wawasan praktis kepada sumber daya manusia PT. Kereta Api Indonesia untuk membantu mereka mengembangkan rencana yang lebih baik dalam menjaga dan meningkatkan kualitas serta etos kerja.
- 1.4.2.3. Memberikan data aktual yang dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

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

Menurut Hasibuan (2017:9), manajemen dapat dipahami sebagai disiplin ilmu sekaligus kemampuan yang bertujuan untuk memanfaatkan bakat manusia dan berbagai sumber daya secara efektif guna mencapai tujuan tertentu.

Sebagaimana dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2013:29), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pemantauan. Pendekatan ini dapat diterapkan di bidang produksi, pemasaran, dan pengawasan.

Sunyoto (2012:1) menyatakan bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup koordinasi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan proses perekrutan, pelatihan, administrasi penggajian, integrasi karyawan, strategi retensi, dan penyelesaian pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif."

Dari wawasan yang diberikan oleh para spesialis sumber daya manusia, menjadi jelas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bidang keilmuan dan kemampuan yang mengawasi interaksi dan tugas operasional untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh pekerja, karyawan, manajer, dan personel lainnya, sehingga membantu organisasi, instansi, dan bisnis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### **2.1.1.1. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Data Manusia**

Seperti yang disebutkan oleh Filippo B. Edwin (2013), pengelolaan sumber daya manusia mencakup dua peran kunci: tugas manajemen dan tugas teknis.

#### **1) Fungsi Manajerial**

##### **(1) Perencanaan**

Perencanaan melibatkan alokasi pekerjaan yang sistematis dan efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan membantu mencapai tujuannya. Perencanaan dapat dicapai dengan menyusun program kepegawaian.

(2) Pengorganisasian

Proses pengorganisasian mencakup pengelolaan seluruh pekerja dengan membagi tugas, interaksi kerja, menetapkan wewenang, mengintegrasikan, dan mengoordinasikan dalam kerangka kerja organisasi.

(3) Pengarahan

Pengarahan mencakup memimpin seluruh karyawan dalam upaya kolaboratif yang sukarela dan efisien menuju tujuan perusahaan, tenaga kerjanya, dan masyarakat luas.

(4) Pengendalian

Pengawasan mencakup memastikan bahwa setiap pekerja mematuhi kebijakan organisasi dan berpegang teguh pada strategi yang telah ditetapkan. Ketika masalah atau kesalahan terjadi, koreksi diterapkan, dan strategi diperbarui.

## 2) Fungsi Operasional

(1) Pengadaan

Pengadaan adalah proses menemukan, memilih, merekrut, melatih, dan merekrut staf baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan bisnis.

(2) Pengembangan

Pengembangan berarti meningkatkan keterampilan karyawan di berbagai bidang seperti keahlian teknis, pemahaman teoretis, kreativitas, dan prinsip moral melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan yang akan datang.

(3) Kompensasi

Kompensasi berarti memberikan pembayaran kepada karyawan baik secara langsung, seperti uang tunai, maupun tidak langsung, seperti tunjangan.

Tujuan kompensasi adalah untuk memastikan bahwa kompensasi tersebut adil dan tepat.

(4) Menggabungkan elemen

Integrasi melibatkan penyelarasan tujuan perusahaan dengan kebutuhan karyawannya untuk menciptakan hubungan kerja yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

(5) Pemeliharaan

Pemeliharaan mengacu pada proses mendukung atau meningkatkan kesehatan fisik, kesejahteraan mental, dan komitmen karyawan, memastikan bahwa mereka termotivasi untuk bekerja sama hingga pensiun.

(6) Mengundurkan diri dari pekerjaan aktif.

Telah bekerja dalam jangka waktu yang lama di suatu organisasi. Tujuan utama pengelolaan karyawan adalah untuk memastikan bahwa mereka yang pensiun merasa nyaman selama masa pensiun. Dana pensiun berasal dari sejumlah uang yang diambil dari gaji karyawan saat mereka masih bekerja.

#### **2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas manajemen sumber daya manusia, menurut Hasibuan (2013), adalah:

- 1) Menentukan jumlah, kualitas, dan penempatan personel yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, berdasarkan evaluasi jabatan, persyaratan jabatan, dan deskripsi jabatan.
- 2) Memutuskan perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan konsep "right person, right job".
- 3) Menciptakan inisiatif untuk kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemutusan hubungan kerja.
- 4) Memprediksi permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa mendatang.
- 5) Menganalisis kondisi perekonomian secara keseluruhan, dengan fokus pada pertumbuhan bisnis.
- 6) Patuhi dengan ketat peraturan ketenagakerjaan dan standar gaji yang berlaku pada perusahaan sejenis.

- 7) Memantau perkembangan serikat pekerja dan kemajuan teknologi.
- 8) Memberikan pelatihan, pendidikan, dan evaluasi bagi pekerja.
- 9) Mengelola promosi dan perubahan peran karyawan.
- 10) Mengelola prosedur pensiun, pemberitahuan, dan pembayaran pesangon.

Manajemen Sumber Daya Manusia dipandang penting untuk mencapai tujuan, namun mengawasi area ini dapat menjadi tantangan dan rumit. Selain terampil, terinformasi, dan berpengalaman, tenaga kerja juga harus menunjukkan komitmen dan kemauan yang kuat untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kemampuan dan kekuatan karyawan tidak terlalu berarti tanpa sikap yang tepat terhadap pekerjaan dan pengendalian diri yang dibutuhkan untuk mencapai target. Pekerja yang menonjol dan menunjukkan dedikasi untuk melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik cenderung lebih sukses dalam kariernya.

### **2.1.2. Variabel Pelatihan Kerja**

#### **2.1.2.1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan karyawan adalah metode untuk memberikan pelatihan kepada pekerja dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu untuk meningkatkan kapabilitas mereka dan membantu mereka dalam melaksanakan tugas secara efisien. Pelatihan terdiri dari pengembangan keterampilan yang dapat langsung digunakan dalam pekerjaan seseorang. Sebagaimana diamati oleh Michael R. Carrel dan Robert D. Menurut Hatfield (2016, hlm. 25), terdapat dua kategori utama program pelatihan: umum dan khusus.

Pelatihan umum membantu karyawan dalam memperoleh keterampilan yang mungkin bermanfaat untuk hampir semua posisi. Sebaliknya, pelatihan khusus membekali karyawan dengan pengetahuan dan kemampuan relevan yang dirancang untuk bidang keahlian khusus mereka. Mangkuprawira (2018) mengidentifikasi tujuh tujuan utama program pelatihan: untuk meningkatkan kinerja kerja, untuk mengembangkan keterampilan karyawan, untuk mencegah penggunaan metode manajemen yang ketinggalan zaman, untuk mengatasi masalah, untuk mendukung

karyawan baru, untuk mempersiapkan individu untuk kemajuan dan kepemimpinan yang efektif, dan untuk memenuhi tujuan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan merupakan pendekatan terstruktur untuk mengubah perilaku karyawan guna mencapai tujuan organisasi, menurut buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya Ambar Teguh. Pelatihan sangat penting karena memungkinkan karyawan untuk berkembang dan maju sekaligus mengasah bakat mereka untuk meningkatkan kinerja (Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2010, hlm. 23).

Namun, Rivai dan Simamora mendefinisikan pelatihan sebagai pendekatan sistematis untuk mengubah perilaku karyawan guna meningkatkan upaya mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan karyawan berfokus pada pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi mereka saat ini. Pelatihan difokuskan pada kebutuhan saat ini dan membantu anggota staf mempelajari keterampilan dan bakat tertentu yang diperlukan untuk sukses di posisi mereka.

Pelatihan menciptakan lingkungan di mana pekerja dapat mempelajari atau meningkatkan sikap, bakat, keterampilan, informasi, dan perilaku tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Secara umum, pelatihan berfokus pada pemberian keterampilan tertentu yang relevan dengan tugas mereka dan membantu mereka mengatasi kekurangan dalam kinerja mereka. Pelatihan harus terarah dan bertujuan untuk memberikan keterampilan menggunakan metode praktik alih-alih pengetahuan teoretis, sehingga langsung menguntungkan perusahaan. Biasanya, perusahaan memperoleh keuntungan finansial instan (Meldona, 2012, hlm. 54).

#### **2.1.2.2. Tujuan Pelatihan Kerja**

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Henry Simamora, tujuan pelatihan antara lain:

- 1) meningkatkan kemampuan dan efektivitas karyawan sesuai dengan kemajuan teknologi.
- 2) meminimalkan waktu pelatihan yang dibutuhkan karyawan baru agar mereka dapat menguasai keahlian.
- 3) Membantu mengatasi kesulitan operasional.



- 4) Mempersiapkan karyawan untuk kemajuan.
- 5) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan yang telah disebutkan sebelumnya, pelatihan sangat memengaruhi kinerja organisasi yang baik dan produktif. Keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kemampuan pelatih dalam merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan menilai program pelatihan. Tentu! Mohon berikan teks yang ingin Anda ubah susunan katanya, dan saya akan dengan senang hati membantu Anda. Tentu! Mohon berikan teks yang ingin Anda ubah susunan katanya, dan saya akan membantu Anda.

#### **2.1.2.3. Jenis Pelatihan Kerja**

Berdasarkan asal usulnya, metode pelatihan dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok: pelatihan internal dan eksternal. Pelatihan internal (IHT) dapat mencakup seminar, lokakarya, instruksi berbasis komputer, pelatihan bisnis internal, dan kegiatan pelatihan di tempat kerja (OJT), yang semuanya didukung oleh sumber daya internal organisasi. Sementara itu, asosiasi profesional, lembaga pendidikan, pelatih profesional, dan pembina profesional menawarkan pelatihan eksternal melalui kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh organisasi eksternal.

##### **1) Pelatihan yang dilakukan secara internal.**

Sering kali diatur oleh departemen sumber daya manusia, pelatihan di tempat kerja, atau OJT, merupakan pengenalan praktis yang memungkinkan karyawan baru berinteraksi langsung dengan operasional perusahaan. Menurut Gary Dessler, orientasi karyawan memberikan informasi penting kepada karyawan baru tentang peraturan perusahaan dan hal-hal lain yang perlu mereka ketahui agar dapat menjalankan tugas mereka dengan sukses. Sesi pelatihan ini dapat berkisar dari pengenalan singkat dan informal hingga program yang lebih menyeluruh dan terorganisir.

##### **2) *External training***

Dalam banyak situasi, bisnis seringkali bergantung pada pelatihan eksternal, yang berarti pelatihan tersebut disediakan oleh pihak luar perusahaan. Beberapa manfaat

dari pelatihan eksternal ini antara lain: menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan dari sumber eksternal, mengurangi dampak lingkungan kerja langsung, mencegah munculnya berbagai masalah, dan juga dapat berfungsi sebagai cara untuk mendorong ikatan tim di dalam perusahaan. (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011. 26)

#### **2.1.2.4. Metode Pelatihan Kerja**

Andrew E. Sikula (sebagaimana disebutkan dalam Sjafriz Mangkuprawira, 2011, hal. 65) mengemukakan metode pelatihan yang terdiri dari:

##### **1) Saat Bekerja**

Pekerja mempelajari pekerjaan mereka dengan mengamati apa yang dilakukan rekan kerja mereka di tempat kerja. Metode praktis ini bertujuan untuk membantu supervisor mendapatkan kepercayaan dari staf mereka dan memberikan pelatihan; oleh karena itu, penting bagi supervisor untuk mendapatkan pelatihan yang tepat. Metode ini efektif untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu singkat, misalnya beberapa hari atau minggu. Namun, pelatihan pribadi dengan metode ini sebaiknya dilakukan secara bersamaan dan difokuskan pada posisi yang sama. Keuntungannya adalah peserta pelatihan mendapatkan pengalaman langsung dengan peralatan nyata dalam lingkungan kerja yang terstruktur dengan baik.

##### **2) Pintu Masuk atau Koridor**

Vestibule adalah ruangan tersendiri yang dirancang sebagai ruang pelatihan bagi karyawan baru yang akan memulai posisi tertentu. Metode ini cocok untuk karyawan baru yang menjalani pelatihan dengan tugas yang sama dan dalam jangka waktu yang sama. Metode ini biasanya berlangsung selama beberapa hari hingga beberapa bulan, dengan bimbingan dari seorang instruktur.

##### **3) Pendekatan Demonstrasi dan Ilustrasi**

Metode demonstrasi terdiri dari menunjukkan dan menjelaskan suatu konsep melalui contoh-contoh spesifik. Metode ini memungkinkan manajer untuk memandu karyawan baru secara jelas tentang tugas-tugas praktis dengan menggunakan tahap perencanaan yang menjelaskan alasan dan langkah-langkah



yang terlibat dalam pekerjaan mereka. Metode ini merupakan strategi pelatihan yang sangat efisien, karena memudahkan pelatih untuk menunjukkan kepada peserta cara melakukan suatu tugas.

#### 4) Simulasi

Simulasi adalah skenario atau kejadian yang menghasilkan suatu jenis realitas atau representasi realitas. Simulasi ini berfungsi sebagai metode tambahan, karena mereplikasi kondisi aktual di dunia nyata. Pendekatan ini cukup mahal; namun, sangat bermanfaat dan penting untuk tujuan pelatihan.

#### 5) Magang

Metode ini dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan pertukangan atau kerajinan tangan. Pelatihan di tempat kerja, yang mencakup panduan langkah demi langkah tentang cara menyelesaikan suatu tugas, merupakan landasan metode ini.

#### 6) Pendekatan Tatap Muka

Metode tatap muka, yang juga dapat digunakan di tempat kerja, merupakan pendekatan berbasis tatap muka. Beberapa aspek dari setiap pekerjaan lebih mudah dipelajari di ruang kelas daripada di tempat kerja.

### 2.1.2.5. Indikator Pelatihan Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012, hlm. 116), faktor-faktor pelatihan meliputi:

#### 1) Kategori Pelatihan

Dari penilaian kebutuhan program pelatihan, disimpulkan bahwa pelatihan diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan nilai kerja karyawan, baik di tingkat pemula maupun manajemen menengah.

#### 2) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus jelas dan terukur. Oleh karena itu, pelatihan akan menekankan pengembangan keterampilan yang membantu peserta mencapai kinerja terbaik dan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang prinsip-prinsip kerja penting yang harus mereka pegang teguh.

#### 3) Isi Pelatihan

Materi pelatihan dapat mencakup subjek seperti mengelola tim, menulis naskah, memahami perilaku di tempat kerja, berkomunikasi dengan baik, menjaga disiplin dan etika di tempat kerja, mengembangkan kemampuan kepemimpinan, dan cara melaporkan informasi.

#### 4) Pendekatan yang Digunakan

Pendekatan yang digunakan dalam pelatihan meliputi metode interaktif, seperti diskusi kelompok, seminar, simulasi, demonstrasi bermain peran, permainan, aktivitas di kelas, penilaian, proyek kolaboratif, dan kunjungan edukasi untuk analisis komparatif.

#### 5) Durasi (Jumlah Sesi).

Pelatihan ini terdiri dari 67 sesi khusus, dengan tiga sesi di awal dan akhir. Totalnya, terdapat 70 sesi pelatihan, dengan total durasi 52,2 jam. Semakin sering petugas mengikuti pelatihan, semakin besar kemungkinan keterampilan dan kemampuan mereka akan meningkat.

### 2.1.3. Variabel Motivasi Kerja

#### 2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Komponen utama manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, perekrutan, pemilihan, pelatihan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, seperti tujuan individu dan perusahaan. Penentu utama keberhasilan organisasi perusahaan adalah seberapa baik personelnya dikelola. Dalam lingkungan ini, seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi karyawan agar melaksanakan tugas mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan guna meningkatkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja. "Motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong individu atau kelompok kerja dari luar untuk melakukan tugas tertentu," menurut Samsudin (2015:281), sementara "motivasi kerja mengacu pada suatu kondisi yang mendorong keinginan individu untuk terlibat dalam aktivitas tertentu guna mencapai tujuannya," menurut Sunyoto (2015:4). Selain itu, "motivasi sebagai aktivitas perilaku yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan" didefinisikan oleh Fahmi (2013:107). Definisi motivasi dari para profesional ini

mengarah pada kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan yang bertujuan untuk membujuk atau menginspirasi seseorang agar berperilaku dengan cara yang memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan motivasi internal, lebih mudah untuk mengarahkan dan mendorong orang-orang untuk mengejar tujuan dan mencapai hasil yang mereka inginkan. Motivasi berbeda-beda pada setiap orang, sehingga menciptakan tantangan bagi para pemimpin karena ketika karyawan tidak termotivasi, hal itu akan memengaruhi kinerja mereka secara signifikan.

#### **2.1.3.2. Faktor – Faktor Yang mempengaruhi Motivasi**

Karena motivasi pribadi tidak dapat diprediksi dan mudah berubah, manajemen sumber daya manusia harus memahami apa yang menyebabkan perubahan motivasi ini, baik yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari dunia luar. Menurut Sutrisno (2014:117), "ada dua faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, yaitu":

##### **1) faktor internal, yang terdiri dari:**

Setiap orang di dunia membutuhkan sesuatu untuk menginspirasi mereka dalam hidup. Orang akan melakukan apa pun untuk hidup, meskipun pekerjaan yang mereka miliki tidak ideal, tidak sesuai, atau tidak etis. Berikut adalah beberapa kebutuhan dasar untuk bertahan hidup:

- (1) Upah yang adil
- (2) Pekerjaan yang stabil, meskipun gajinya tidak cukup
- (3) Kesempatan untuk mendapatkan masukan tentang hasil kerja seseorang.

##### **2) Pengaruh eksternal, meliputi:**

###### **1) Kondisi Kerja**

Lingkungan kerja secara keseluruhan mencakup semua fasilitas dan infrastruktur di sekitarnya, yang memengaruhi cara karyawan menjalankan tanggung jawab mereka. Lingkungan kerja terdiri dari tempat kerja berlangsung, sumber daya dan peralatannya, tingkat kebersihan, tingkat kecerahan, tingkat kebisingan, dan hubungan sosial

antar individu yang hadir.

2) Kompensasi yang Adil

Sumber pendapatan utama pekerja adalah gaji, yang mereka gunakan untuk menafkahi diri sendiri dan keluarga. Pendekatan paling efektif bagi perusahaan untuk mendorong karyawan agar berkinerja efektif adalah dengan menawarkan gaji yang adil. Namun, remunerasi yang tidak memadai akan mengurangi motivasi mereka untuk bekerja keras dan dapat menyebabkan keresahan. Dari sini, jelas bahwa motivasi kerja seorang pekerja sangat dipengaruhi oleh besarnya gaji.

3) Pengawasan yang Efektif

Tujuan supervisi tempat kerja adalah memberikan bantuan dan pelatihan yang dibutuhkan pekerja agar dapat bekerja secara efektif dan mencegah kesalahan. Oleh karena itu, manajer membangun hubungan yang erat dengan staf mereka dan sering berinteraksi dengan mereka selama rutinitas kerja rutin. Karyawan belajar lebih banyak tentang tanggung jawab, kompensasi, potensi untuk maju, relokasi, dan topik serupa lainnya melalui supervisi yang ketat.

Berdasarkan data yang disajikan, terbukti bahwa berbagai variabel dapat memengaruhi motivasi seseorang. Akibatnya, mungkin sulit untuk menentukan elemen yang memotivasi seseorang. Namun, dalam kebanyakan kasus, motivasi kerja sama untuk semua karyawan dalam suatu organisasi.

Dengan demikian, manajemen dapat mengidentifikasi variabel-variabel motivasi yang memengaruhi kinerja staf dan membantu mereka mencapai tujuan. Orang yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih antusias dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, pekerja dengan motivasi intrinsik yang rendah mungkin menunjukkan kurangnya semangat untuk melakukan dan menyelesaikan tugas yang diberikan.

### 2.1.3.3. Indikator Motivasi Kerja

Sebagaimana dinyatakan oleh Hasibuan (2020:142), motivasi dapat diukur menggunakan tanda-tanda motivasi kerja berikut:

1) **Hasrat untuk sukses**

Hal ini berkaitan dengan seberapa sulit seseorang memilih tugas yang harus dikerjakan. Individu dengan hasrat sukses yang rendah mungkin memilih tugas yang lebih mudah untuk mengurangi risiko gagal, atau mereka mungkin memilih tugas yang sangat sulit untuk menghindari rasa malu jika gagal. Sebaliknya, mereka yang memiliki hasrat sukses yang tinggi biasanya memilih tugas yang cukup menantang, di mana mereka merasa terdorong tetapi tetap mampu untuk berhasil. Orang dengan hasrat sukses yang kuat seringkali bersemangat menghadapi tantangan dan lebih suka bekerja secara mandiri.

2) **Kebutuhan untuk Berasosiasi**

Kebutuhan untuk berafiliasi mengacu pada keinginan untuk memiliki hubungan yang dekat dan bersahabat dengan orang lain. Orang-orang menunjukkan keinginan untuk menjalin hubungan yang dekat, kolaboratif, dan bersahabat dengan orang lain. Orang yang memiliki hasrat kuat untuk bersosialisasi cenderung unggul dalam posisi yang melibatkan interaksi yang signifikan dengan orang lain.

3) **Kebutuhan untuk Energi**

Keinginan untuk berkuasa adalah keinginan untuk membuat orang lain bertindak dengan cara yang biasanya tidak mereka pilih, atau sebagai sarana ekspresi pribadi atas kendali dan pengaruh.

4) **Kebutuhan Tubuh**

Ini berkaitan dengan dorongan yang dibutuhkan orang untuk mencapai tujuan mereka. Kebutuhan dasar ini dapat mencakup gaji yang cukup bagi karyawan, bonus atau gaji tambahan untuk jam kerja ekstra, serta tunjangan makan dan transportasi.

5) **Pentingnya Keselamatan dan Perlindungan**

Ini berkaitan dengan kewajiban organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Fasilitas ini dapat



mencakup jaminan stabilitas pekerjaan, dana pensiun, dan berbagai perlengkapan keselamatan.

6) **Kebutuhan Sosial**

Ini adalah kebutuhan yang dipenuhi seseorang dengan berinteraksi dengan orang lain. Interaksi ini melibatkan pembentukan persahabatan, memperoleh penerimaan dalam suatu kelompok, dan kerinduan akan cinta dan perhatian.

#### **2.1.4. Variabel Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2019: 74), perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka berkaitan dengan kondisi kerja di sekitarnya, kerja sama tim antar rekan kerja, manfaat yang mereka peroleh, dan faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan fisik dan mental mereka. Setiap karyawan menginginkan kepuasan dalam pekerjaan mereka, sebagaimana ditunjukkan oleh Wibowo (2016: 415). Kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi produktivitas, yang sangat penting bagi para manajer. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk memahami langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Berbagai pakar telah memberikan definisi yang berbeda-beda, yang diuraikan di bawah ini:

1. Robbins (Wibowo, 2016:415) Perspektif keseluruhan seseorang tentang pekerjaan mereka dikenal sebagai kepuasan kerja, yang mencerminkan perbedaan antara manfaat yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka dan apa yang mereka rasa seharusnya mereka dapatkan.
2. Greenberg dan Baron (Wibowo, 2016, 415) menggambarkan kepuasan kerja sebagai bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Sebaliknya, Vecchino (Wibowo, 2016, 415) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup opini, perasaan, dan tindakan mereka terkait pekerjaan tersebut.
3. Kepuasan kerja didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2016, 415) sebagai reaksi afektif atau emosional terhadap berbagai elemen pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep tunggal, sebagaimana

terlihat dalam definisi ini. Seseorang mungkin merasa cukup puas dengan satu elemen pekerjaannya sementara tidak puas dengan aspek lainnya.

4. Handoko (Edy Sutrisno, 2019, 75) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang dialami seseorang merupakan cerminan dari perspektif umum mereka terhadap pekerjaan dan setiap aspek di tempat kerjanya.
5. Menurut Nurhayati (2016), kepuasan kerja merupakan cerminan kepuasan karyawan terhadap cara-cara di mana pekerjaan mereka membantu perusahaan, yang berarti bahwa imbalan yang mereka terima dari pekerjaan mereka memenuhi prioritas mereka.
6. Sebagaimana dicatat oleh Sari (2016), kepuasan kerja berfungsi sebagai elemen psikologis yang mencerminkan bagaimana orang secara umum memandang pekerjaan mereka dan berbagai aspeknya.
7. Menurut Prayogo (2019), kepuasan kerja mengacu pada kenikmatan dan rasa sayang seseorang terhadap pekerjaannya. Memupuk kepuasan kerja secara efektif di antara karyawan sangat penting untuk meningkatkan moral, komitmen, dan disiplin.

Ketika perusahaan memperhatikan kepuasan kerja, fokus mereka adalah pada strategi untuk meningkatkan efikasi secara keseluruhan dengan meningkatkan perilaku karyawan. Sangat penting untuk mengenali tindakan karyawan yang membantu mencapai tujuan organisasi sekaligus memanfaatkan teknologi canggih yang dihasilkan oleh inovasi. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka akan menciptakan suasana yang merugikan bagi organisasi dan individu yang terlibat. Ketidakpuasan di tempat kerja dapat menyebabkan permusuhan atau, sebaliknya, keterasingan dari interaksi sosial. Misalnya, hal ini dapat mengakibatkan pengunduran diri, ketidakhadiran tanpa alasan, atau perilaku lain yang menghindari keterlibatan dalam aktivitas di tempat kerja. Perilaku bermusuhan dapat bermanifestasi sebagai sabotase, sengaja melakukan kesalahan di tempat kerja, melawan otoritas, atau bahkan berpartisipasi dalam aksi mogok. Sebagaimana telah ditegaskan, kepuasan kerja karyawan merupakan elemen



penting yang berkaitan dengan produktivitas, sementara ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Karyawan yang menghadapi ketidakpuasan yang signifikan lebih cenderung melakukan sabotase dan perilaku pasif-agresif.

#### **2.1.4.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak hal yang dapat memengaruhi tingkat kebahagiaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang dirasakan setiap individu dapat berbeda-beda. Menurut Edy Sutrisno pada tahun 2009, faktor-faktor yang memengaruhi kebahagiaan kerja meliputi:

- 1) Faktor pribadi seperti usia, kesehatan, dan harapan seseorang.
- 2) Faktor sosial seperti dinamika keluarga, pandangan karyawan, kebebasan berpolitik, dan keterlibatan dengan komunitas.
- 3) Elemen kunci di tempat kerja adalah gaji, manajemen, keamanan kerja, atmosfer kerja, dan peluang promosi. Selain itu, faktor-faktor tersebut mencakup pengakuan atas bakat, hubungan dengan rekan kerja, penyelesaian konflik pribadi yang baik, dan rasa hormat baik secara pribadi maupun di tempat kerja.

Sebagaimana disebutkan oleh Edy Sutrisno (2019, hlm. 10), faktor-faktor yang memengaruhi kenikmatan kerja meliputi:

- 1) Peluang untuk maju.

Hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk mendapatkan pengalaman dan meningkatkan keterampilan selama bekerja.

- 2) Stabilitas pekerjaan.

Aspek ini dianggap sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja, terutama bagi karyawan. Lingkungan kerja yang aman sangat memengaruhi sikap karyawan terhadap posisi mereka.

- 3) Kompensasi.

Pendapatan sering kali menjadi sumber ketidakpuasan, dan orang jarang mengukur tingkat kepuasan kerja mereka berdasarkan gaji.

- 4) Organisasi dan Kepemimpinan

Bisnis dan kepemimpinannya yang berkembang adalah bisnis yang mampu menciptakan tempat kerja yang aman dan kondisi yang menguntungkan; faktor ini sangat memengaruhi kepuasan pekerja terhadap pekerjaan mereka.

5) Pengawasan

Hal ini melibatkan orang-orang di posisi senior. Pengawasan yang buruk dapat mengakibatkan lebih banyak karyawan yang absen dan peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan.

6) Faktor internal yang terkait dengan pekerjaan

Karakteristik suatu peran menuntut keterampilan tertentu. Tantangan atau kemudahan suatu tugas, beserta rasa bangga yang ditimbulkannya, dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan secara keseluruhan.

7) Kondisi Tempat Kerja

Ini mencakup kondisi fasilitas, sistem sirkulasi udara, pengatur suhu, ruang makan, dan tempat parkir.

8) Dimensi Sosial Pekerjaan

Sikap ini sulit didefinisikan, namun diyakini memengaruhi apakah seseorang mengalami kebahagiaan atau ketidakbahagiaan di tempat kerja.

9) Komunikasi

Saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan staf sering disebut sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kecintaan orang terhadap pekerjaan mereka. Kesediaan atasan untuk mendengarkan, memahami, dan menghargai ide serta pencapaian karyawan sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja.

10) Fasilitas

Ekspektasi pekerjaan yang umum meliputi layanan rumah sakit, cuti, program pensiun, dan perumahan. Memenuhi persyaratan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### 2.1.4.3. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Menurut Syafrina (2018), berbagai teori mengenai Kepuasan Kerja telah dikemukakan, antara lain:

1) Teori Keseimbangan

Konsep ini menyatakan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh penilaian atas upaya mereka terhadap imbalan yang mereka terima. Jika penilaian ini dianggap adil, karyawan akan merasa puas.

2) Teori Kesenjangan

Karyawan cenderung merasa bahagia jika imbalan yang mereka terima lebih baik dari yang mereka harapkan. Namun, jika imbalan tersebut tidak sesuai dengan harapan mereka, mereka akan merasa tidak bahagia.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, tingkat kebahagiaan karyawan berkaitan dengan terpenuhinya kebutuhan mereka. Ketika karyawan mendapatkan apa yang mereka butuhkan, mereka akan merasakan kepuasan.

4) Teori Perspektif Kelompok

Teori ini menjelaskan bahwa kebahagiaan karyawan dalam pekerjaannya tidak hanya dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan mereka, tetapi juga oleh bagaimana mereka memandang pendapat dan keyakinan kelompok yang mereka kagumi.

5) Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memengaruhi kebahagiaan seseorang di tempat kerja: faktor fundamental yang menghasilkan kepuasan dan faktor motivasi yang mendorongnya.

6) Teori Harapan

Harapan mengacu pada seberapa kuat seseorang yakin bahwa suatu tindakan tertentu akan menghasilkan hasil tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan membuat pilihan yang mengarah pada satu hasil, pilihan tersebut juga dapat menghasilkan hasil lainnya.

#### 2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Afandi (2018:82) mengidentifikasi bahwa indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1) Pekerjaan

Apakah pekerjaan seseorang mencakup aspek-aspek yang mendatangkan kepuasan bagi dirinya?

2) Gaji

Apakah gaji yang diperoleh seseorang untuk pekerjaannya sesuai dengan rasa keadilan yang mereka rasakan?

3) Kemajuan

Apakah potensi pertumbuhan seseorang bergantung pada promosi?

4) Manajer

Apakah seseorang secara teratur memberikan perintah atau panduan untuk menyelesaikan tugas?

5) Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan tugas

### **2.1.5. Variabel Kinerja Karyawan**

#### **2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Edy Sutrisno (2010:171) mencatat bahwa kinerja seorang karyawan merupakan indikasi keberhasilannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kinerja karyawannya. Oleh karena itu, penting untuk menilai kinerja setiap departemen dalam perusahaan guna memastikan evaluasi yang adil terhadap kemampuan karyawan. Kinerja seseorang kemungkinan besar tinggi jika mereka memiliki keterampilan yang canggih, menunjukkan etos kerja yang solid, menerima upah yang disepakati, dan memiliki ambisi untuk masa depan yang lebih cerah.

Edy Sutrisno (2010:172) menguraikan bahwa kinerja karyawan mencakup hasil yang dihasilkan oleh seorang pekerja, yang dievaluasi berdasarkan kualitas, kuantitas, waktu yang dihabiskan, dan kolaborasi dengan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Komponen-komponennya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas berkaitan dengan seberapa akurat pekerjaan dan frekuensi kesalahan yang dibuat saat menyelesaikan tugas, serta kepatuhan terhadap standar.
2. Kuantitas berkaitan dengan hasil yang dapat dinilai dan seberapa efektif seseorang mencapai target yang ditetapkan dan menghasilkan produk atau

layanan.

3. Durasi kerja mencakup perhatian terhadap kehadiran, keterlambatan, dan total waktu kerja dalam setahun.
4. Kerja sama membahas bagaimana individu mendukung atau menghalangi rekan kerja mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Mahsum (2009:25) berpendapat bahwa kinerja menunjukkan seberapa efektif kegiatan, program, atau kebijakan memenuhi tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi sebagaimana yang digariskan dalam rencana strategis.

Sembiring (2006:82) menunjukkan bahwa kinerja juga dapat digambarkan sebagai keluaran yang dihasilkan dari suatu proses tertentu di mana semua bagian organisasi menggunakan sumber daya, informasi, kebijakan, dan waktu, yang dikategorikan sebagai masukan.

#### **2.1.5.2. Penilaian Kinerja Karyawan**

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2008:56), penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor penting, yaitu:

##### **1) Loyalitas**

Dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaan dan tugasnya di tempat kerja dapat menjadi tanda kinerjanya. Dengan kesadaran dan tanggung jawab yang penuh, loyalitas berarti memiliki kemauan dan kapasitas untuk melaksanakan, menjalankan, dan melaksanakan arahan, sebagaimana dinyatakan Syuhadhak (2007:76).

##### **2) Kinerja Kerja**

Produktivitas seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dapat menjadi tanda seberapa baik kinerjanya. Secara umum, kinerja seseorang dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, pengalaman sebelumnya, dan kapasitasnya dalam memenuhi tugasnya.

##### **3) Disiplin**

Hal ini berkaitan dengan sejauh mana pekerja mematuhi peraturan dan melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka.



#### 4) Kerja Sama

Dalam konteks ini, kerja sama dievaluasi berdasarkan seberapa baik seorang karyawan berkolaborasi dengan rekan kerjanya untuk menyelesaikan tugas tertentu, yang pada gilirannya meningkatkan hasil kerja mereka.

#### 5) Kompetensi

Hal ini dapat dinilai dari tingkat pendidikan yang dimiliki seorang karyawan, terkait dengan pekerjaan yang diharapkan untuk dilakukannya.

### 2.1.5.3. Upaya Kinerja Karyawan

Edy Sutrisno (2010:184) menyatakan bahwa terdapat berbagai metode untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain:

#### a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu mengidentifikasi anggota tim mana yang benar-benar dapat membantu mencapai tujuan perusahaan dan mana yang tidak. Saat menilai kinerja karyawan, penting untuk membedakan antara mereka yang berkinerja baik dan yang tidak. Hal ini membantu membuat keputusan yang adil dalam hal-hal seperti pelatihan karyawan, gaji, dan aspek penting lainnya.

#### b. Penghargaan

Dengan memperhatikan hal-hal ini, kinerja karyawan akan semakin baik. Perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi dengan memberikan berbagai jenis penghargaan. Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja, penting untuk menghargai mereka yang berkinerja baik dan memberikan penghargaan yang sesuai.

#### c. Pengembangan

Individu yang menunjukkan kinerja di atas rata-rata dapat dipertimbangkan untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi; sebaliknya, individu dengan kinerja di bawah rata-rata memenuhi syarat untuk berpartisipasi dalam inisiatif pelatihan dan pengembangan. Setiap kebijakan perusahaan dapat menjadi adil dan transparan dengan memanfaatkan laporan manajemen. Manajer yang berada di bawah supervisi mereka harus bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka.

d. Komunikasi

Mengevaluasi kinerja karyawan dan mengomunikasikan hasilnya dengan cara yang mudah dipahami merupakan tanggung jawab manajer. Untuk mencapai hal ini, manajer harus memahami isu dan tantangan yang dihadapi karyawan serta cara mengatasinya. Selain itu, manajer harus memahami inisiatif pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Untuk mencapai hal ini, manajer harus terlibat dalam interaksi yang intensif dengan stafnya.

#### 2.1.5.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Siagian (2009:83) menekankan bahwa berbagai faktor yang berkaitan dengan individu pekerja, termasuk mereka yang berada di posisi manajerial, memengaruhi hasil kinerja. Faktor-faktor ini mencakup unsur-unsur seperti motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, dan keterampilan kognitif, antara lain. Selain itu, terdapat unsur-unsur sistemik yang berada di luar kendali masing-masing karyawan. Contohnya meliputi prosedur kerja yang tidak efisien, kelebihan staf, saluran komunikasi yang buruk, fasilitas dan infrastruktur yang tidak memadai, serta sistem penghargaan dan disiplin yang cacat.

Sebagaimana dikemukakan Daves dalam Mangkunegara (2009:67), terdapat beberapa komponen yang memengaruhi kinerja individu:

a. Faktor Kemampuan

Dari sudut pandang psikologis, keterampilan karyawan terdiri dari kemampuan bawaan (IQ) dan kompetensi praktis (pengetahuan dan keterampilan). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan IQ di atas rata-rata (berkisar antara 110 hingga 120), latar belakang pendidikan yang sesuai dengan posisi mereka, dan kecakapan dalam menjalankan tugas sehari-hari lebih mungkin memenuhi tingkat kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi karyawan untuk ditempatkan pada peran yang sesuai dengan kemampuan mereka.

b. Faktor Motivasi

Motivasi muncul dari bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja mereka. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk berkonsentrasi dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan perlu dipersiapkan



secara mental dan fisik, serta menyadari tujuan organisasi dan konteks kerja mereka. Dengan demikian, seorang pekerja harus siap secara psikologis, mampu secara fisik, berpengetahuan luas tentang tujuan dan target utama yang ingin dicapai, serta mahir dalam mengelola dan meningkatkan lingkungan kerja mereka.

#### **2.1.5.5. Indikator Kinerja Karyawan**

Handoko (2009:155) menunjukkan bahwa salah satu cara departemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengelola penggajian secara efisien. Sistem penggajian perlu berfungsi sesuai pedoman yang mendukung efektivitas perusahaan sekaligus memastikan pembayaran yang adil kepada seluruh pekerja berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan prestasi mereka. Penting bagi sistem penggajian untuk menunjukkan dengan jelas apakah sistem tersebut mendukung atau merugikan kinerja karyawan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli tentang ukuran atau standar kinerja, dapat disimpulkan bahwa kriteria tertentu harus dipenuhi ketika mengembangkan ukuran kinerja ini, seperti seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, kualitas hasil, apakah hasilnya diberikan sesuai jadwal, dan seberapa baik alat dan sumber daya dimanfaatkan. Simamora (2005)

Ukuran kinerja ini meliputi:

1. Jumlah

Jumlah produksi yang harus dihasilkan karyawan saat menjalankan pekerjaannya adalah sebagai berikut.

2. Keunggulan

Karyawan harus menghasilkan keluaran dengan mutu ini saat menjalankan pekerjaannya.

3. Tepat waktu

Ini adalah seberapa cepat pekerja melaksanakan tugasnya sesuai jadwal.

4. Kecerdikan

Kapasitas karyawan untuk berinovasi dan memaksimalkan potensinya dalam menyelesaikan pekerjaannya yang membuat pekerjaan lebih produktif dan efisien.

## 5. Akuntabilitas

Kapasitas karyawan untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.

## 2.2. Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja adalah pendekatan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian, kemampuan, dan pola pikir pekerja agar mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan sukses dan efisien. Sebagaimana disebutkan oleh Dessler (2020), pelatihan merupakan inisiatif perusahaan untuk membekali karyawan dengan keahlian teknis, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan peran tertentu.

Sebaliknya, pelatihan merupakan komponen pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, menurut Mangkunegara (2020).

Dalam hal kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan, kita dapat berbicara tentang kinerja mereka. Menurut Robbins & Judge (2020), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pelatihan, lingkungan kerja, dan tingkat motivasi, sementara Gibson dkk. (2020) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari keterampilan, dorongan, dan pemahaman karyawan terhadap tanggung jawab mereka.

Keterampilan teknis dan non-teknis karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan kerja yang sukses, yang pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan penyelesaian tugas mereka. Teori Modal Manusia, yang menyatakan bahwa berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM akan meningkatkan produktivitas dan kinerja individu, mendukung hubungan ini.

Penelitian sebelumnya telah menetapkan hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan:

1. Dalam Jurnal Sumber Daya Manusia, Safitri & Nugroho (2020) sampai pada kesimpulan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak substansial terhadap peningkatan produktivitas karyawan.
2. Menurut Lestari & Pratama (2020), program pelatihan yang dirancang untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tertentu secara langsung memengaruhi kecepatan dan kualitas kinerja karyawan.
3. Zia-ur-Rehman, Ansari & Ali (2020) - Dampak Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan: Pelatihan memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan.
4. Herjuna dkk. (2022) – Dampak Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Manufaktur: Pelatihan terstruktur meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

Meskipun beberapa penelitian yang disebutkan di atas dilakukan di sektor komersial/manufaktur, hanya sedikit penelitian yang dilakukan di perusahaan transportasi milik negara seperti PT KAI. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memastikan dampak pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia dan untuk menilai apakah pelatihan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di sana.

H1 : Pelatihan kerja memiliki dampak positif yang besar terhadap kinerja karyawan

#### **2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja mengacu pada kekuatan internal atau eksternal yang memengaruhi cara seseorang bertindak di tempat kerja dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2020), motivasi adalah proses yang menguraikan tingkat upaya, fokus, dan dedikasi yang dicurahkan seseorang untuk mencapai tujuannya.

Selain itu, Mangkunegara (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan kerja secara efektif, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh seseorang dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Gibson dkk. (2020) mencatat bahwa kinerja dibentuk oleh

keterampilan, motivasi, dan pemahaman seseorang terhadap tanggung jawabnya. Hasibuan (2020) juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang kuat bergantung pada motivasi, kemampuan, dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras, tetap disiplin, dan bertindak secara bertanggung jawab, yang secara langsung mengarah pada peningkatan kinerja. Teori Harapan Vroom sangat relevan di sini, karena teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang cenderung tumbuh jika mereka merasa yakin bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan dan imbalan yang diinginkan.

Banyak penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan:

1. Handayani dan Putra (2020) menemukan dalam Jurnal Ilmu Manajemen bahwa dorongan bekerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan di industri transportasi.
2. Sari & Prasetyo (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.
3. Mangkunegara (2020) dan Robbins dan Judge (2020) menekankan bahwa motivasi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga disiplin kerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan dampak yang cukup besar; namun, dalam situasi tertentu, pengaruhnya mungkin tidak konsisten dan kuat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia dan untuk menilai apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

H2 : Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan**

Sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya berasal dari penilaian terhadap berbagai elemen pekerjaan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dan peluang untuk berkembang.

Sikap positif terhadap pekerjaan seseorang yang berasal dari penilaian karakteristiknya dikenal sebagai kepuasan kerja, menurut Robbins & Judge (2020).

Sebaliknya, Hasibuan (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional seseorang terhadap lingkungan kerja, yang tercermin dari etos kerja, disiplin, dan semangatnya.

Sejauh mana seorang karyawan unggul dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan di dalam perusahaan merupakan tingkat kinerjanya. Mangkunegara (2020) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan seorang karyawan saat menjalankan tugasnya.

Gibson et al. (2020) menyatakan bahwa efektivitas kinerja bergantung pada kombinasi motivasi, keterampilan, dan suasana tempat kerja yang mendukung.

Kebahagiaan kerja yang tinggi akan membantu karyawan merasa nyaman, dihargai, dan bersemangat untuk memberikan upaya terbaiknya. Kebahagiaan kerja juga membangun loyalitas, menurunkan tingkat pergantian staf, dan meningkatkan kualitas kerja. Gagasan utama di balik hal ini adalah Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa kebahagiaan kerja (faktor-faktor pendorong) seperti kesuksesan, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan yang baik antara kebahagiaan kerja dan kinerja karyawan, termasuk:

1. Utami dan Firmansyah (2020) dalam Jurnal Sumber Daya Manusia menemukan bahwa kebahagiaan kerja sangat meningkatkan kinerja.
2. Rahayu dan Prasetyo (2020) menyebutkan bahwa elemen-elemen seperti gaji, hubungan di tempat kerja, dan pertumbuhan karier membantu mencapai kinerja terbaik.

Sebagian besar penelitian mencari hubungan langsung; penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kebahagiaan kerja dapat berperan sebagai faktor perantara. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kebahagiaan kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia dan untuk mengetahui apakah kebahagiaan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di organisasi tersebut.



H3 : Kebahagiaan Kerja Meningkatkan Kinerja Karyawan Secara Signifikan

#### **2.2.4. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan kerja merupakan metode terorganisir yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, kemampuan, dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Dessler, 2019). Sebagaimana dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2019), pelatihan kerja merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan efektivitas kerja seseorang di dalam suatu perusahaan.

Kepuasan kerja mengacu pada emosi positif yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang berasal dari penilaian mereka terhadap berbagai elemen pekerjaan (Robbins dan Judge, 2019). Sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019), kepuasan kerja mencerminkan respons emosional seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat ditunjukkan melalui semangat mereka terhadap tugas, kepatuhan terhadap aturan, dan komitmen terhadap organisasi.

Keterampilan dan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang efektif, yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, pelatihan termasuk dalam kategori motivator yang berdampak langsung pada kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan korelasi antara pelatihan kerja dan kepuasan kerja:

1. Menurut penelitian Sari & Wardhani tahun 2019 dalam Jurnal Ilmu Manajemen, kebahagiaan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan kerja.
2. Dalam penelitiannya di sebuah perusahaan milik negara (BUMN), Putra (2019) menemukan bahwa pelatihan yang efisien dapat meningkatkan antusiasme, partisipasi, dan kepuasan kerja secara umum.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia dan



untuk memastikan apakah pelatihan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

H4 : Pelatihan Kerja Memiliki Pengaruh Positif yang Substansial terhadap Kepuasan Kerja

#### **2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja mengacu pada kekuatan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, fokus, dan tekad seseorang dalam mencapai tujuan kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah mekanisme yang menggambarkan seberapa kuat seseorang mengejar targetnya, arah yang dipilihnya, dan kegigihannya dalam mencapai tujuan tersebut. Di sisi lain, Mangkunegara (2019) mendefinisikan motivasi kerja sebagai keadaan yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja mengacu pada bagaimana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, yang berasal dari pengamatan terhadap karakteristik pekerjaan itu sendiri. Di sisi lain, Hasibuan (2019) menggambarkan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang bahagia dan menyenangkan terhadap pekerjaan seseorang.

Motivasi kerja memainkan peran kunci dalam memengaruhi kepuasan kerja. Pekerja yang bermotivasi tinggi sering kali merasa puas karena menganggap pekerjaan mereka menyenangkan dan bermakna. Salah satu gagasan penting yang mendukung hal ini adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. Teori ini menyatakan bahwa ketika orang memenuhi kebutuhan mereka (seperti diakui dan mencapai potensi penuh mereka) melalui motivasi kerja, kepuasan kerja mereka juga meningkat.

Banyak penelitian terdahulu telah menyoroti hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan kepuasan kerja:

1. Putri dan Hartono (2019) melaporkan dalam Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi bahwa motivasi kerja secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

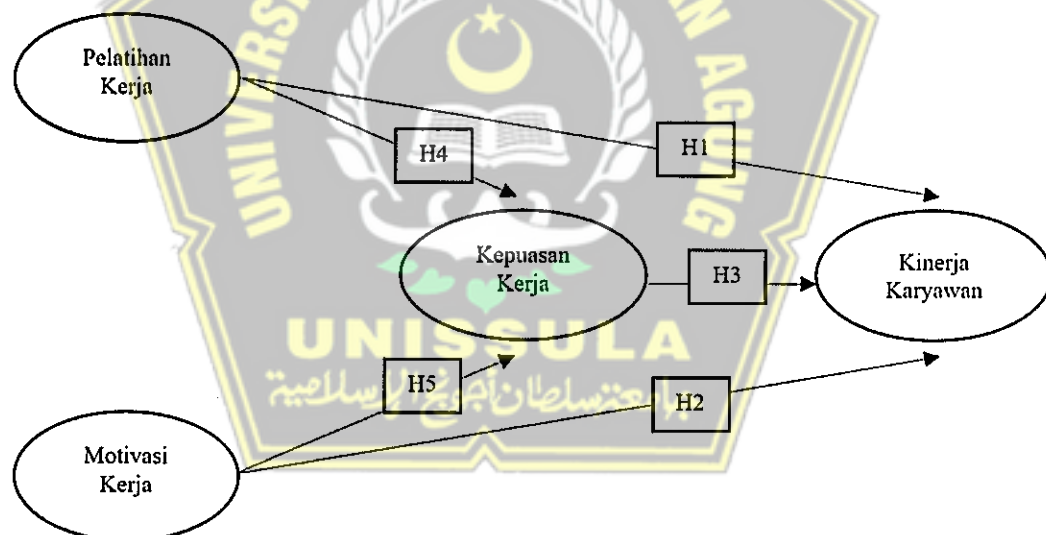
2. Rahmawati (2019) menemukan dalam penelitiannya bahwa seiring meningkatnya motivasi karyawan, perasaan kepuasan kerja mereka juga meningkat.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja di PT. Kereta Api Indonesia dan untuk melihat apakah peningkatan motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

H5 : Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### 2.3. Kerangka Fikir Teoritis

Berdasarkan landasan teori, kajian terdahulu, dan usulan gagasan, kerangka penelitian ini dikembangkan sebagaimana diuraikan di bawah ini:”



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

“Dengan tujuan mendukung atau memperkuat hipotesis, yang pada gilirannya dapat memperkuat teori yang mendasarinya, penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif asosiatif, yang bertujuan untuk memastikan hubungan antara dua variabel atau lebih, dan untuk menyelidiki atau menemukan fenomena atau keadaan sumber daya manusia yang belum diketahui atau dipahami dengan baik (Sugiyono, 2014). Di PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung, penelitian ini bertujuan untuk menguji model bagaimana pelatihan kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **3.2. Populasi dan Sampling**

##### **3.2.1. Populasi Penelitian**

Sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2020), populasi mengacu pada segmen luas yang terdiri dari individu atau item yang memiliki atribut dan sifat spesifik yang diidentifikasi oleh peneliti untuk diteliti dan disimpulkan. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari 106 staf PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi II Bandung, yang berlokasi di Stasiun Bayongbong.

##### **3.2.2. Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono pada tahun 2022, sampel adalah bagian yang lebih kecil dari keseluruhan kelompok atau karakteristik suatu populasi. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan mempertimbangkan kondisi populasi. Karena terdapat 106 responden dalam penelitian ini, maka dipilihlah metode pengambilan sampel probabilitas. Ukuran sampel dapat ditentukan menggunakan metode matematika, khususnya Rumus Taro Yamane, untuk menghitung ukuran sampel dari jumlah 106 karyawan yang diketahui. Tingkat akurasi yang ditetapkan untuk menentukan ukuran sampel adalah 5%.

$$\text{Rumus Taro Yamane : } n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d = *Margin of Error* (5%)

Menurut rumus Taro Yamane, jumlah sampel penelitian yang dipilih adalah:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

$$n = \frac{106}{1+106(0.05)^2} = 83,79$$

Dibulatkan menjadi 84 responded

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 84 responden atau pekerja.

### 3.3. Sumber dan Jenis Data Penelitian

#### 3.3.1. Sumber Data Penelitian

Sebagaimana dinyatakan oleh Suharsimi Arikunto (2013:172), sumber informasi atau data mengacu pada individu yang darinya wawasan dapat dikumpulkan. Sumber data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui survei. Partisipan dalam penelitian ini adalah pekerja di PT. Kereta Api Indonesia, Daerah Operasional II Bandung.

Informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Suharsimi Arikunto (2013:172) menjelaskan bahwa data primer adalah informasi yang dikumpulkan dari sumber langsung, biasanya melalui survei, wawancara, survei opini publik, dan cara lainnya. Dalam penelitian ini, data primer terdiri dari umpan balik dari survei yang diberikan kepada departemen sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia, Daerah Operasional II Bandung.

#### 3.3.2. Jenis Data Penelitian

Informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah data numerik. Data numerik merupakan jenis data yang digunakan dalam analisis ini. Data numerik terdiri dari angka-angka yang dihasilkan dari respons masyarakat terhadap survei. Lebih spesifiknya, informasi ini berasal dari respons yang diberikan oleh karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi II Bandung terhadap survei yang diberikan.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, alat yang digunakan untuk menilai variabel penelitian adalah skala Likert. Sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2017:168), skala Likert digunakan untuk menilai sikap, pendapatan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Dengan menggunakan skala Likert, respons partisipan terhadap setiap pernyataan akan berkisar dari sangat positif hingga sangat negatif terkait pelatihan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sementara itu, penulis memilih PT. Penelitian ini berfokus pada Perkeretaapian Indonesia Daerah Operasi II di Bandung.”

*Skala Likert*

Indikator	Skor Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2019:168)

“Dalam penelitian ini, tanggapan responden terhadap masing-masing variabel digabungkan menjadi satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{TT-TR}{Skala}$$

Keterangan :

RS= Rentang Skala	Skor tertinggi = 5
TR = Skor terendah	Skor terendah = 1
TT = Skor tertinggi	

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 1,33$$

Oleh karena itu, jangkauannya dapat diperjelas dengan cara ini:

Interval	Kategori
1 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,67	Sedang
3,68 - 5	Tinggi

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional melibatkan proses menjelaskan atau menguraikan suatu gagasan yang samar menjadi faktor-faktor spesifik dan terukur, yang memungkinkan pengamatan dan analisis secara sistematis (Indrianto dan Supomo, 2012). Sederhananya, definisi operasional menetapkan batasan yang jelas tentang bagaimana suatu variabel dinilai dalam situasi penelitian tertentu. Saat menyusun definisi operasional, peneliti meninjau satu atau lebih sumber relevan dan memberikan alasan yang kuat atas pilihan definisi mereka untuk memastikan kesesuaiannya dengan konteks dan tujuan penelitian. Oleh karena itu, definisi operasional sangat penting untuk memastikan kredibilitas dan konsistensi perangkat penelitian.

Dalam penelitian ini, variabel-variabel disusun berdasarkan definisi operasional yang telah disesuaikan dengan teori dasar dan persyaratan analisis. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:



1. Variabel Independen: Variabel independen adalah jenis variabel yang memengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini, faktor independennya adalah Ketenagakerjaan dan Motivasi Kerja.
2. Variabel Dependen: Variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel yang diukur adalah Kinerja Karyawan.
3. Variabel Intervening: Faktor yang berfungsi sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel yang berperan sebagai mediator adalah Kepuasan Kerja.”

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Pelatihan Kerja	Pelatihan kerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis Pelatihan</li> <li>2. Tujuan Pelatihan</li> <li>3. Materi</li> <li>4. Metode Yang Digunakan</li> <li>5. Waktu (Banyaknya Sesi).</li> </ol>	Skala Likert 1 s/d 5
2	Motivasi Kerja	Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, kemauan, dan komitmen seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan akan prestasi</li> <li>2. Kebutuhan akan afiliasi</li> <li>3. Kebutuhan akan kekuasaan</li> </ol>	Skala Likert 1 s/d 5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
3	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka yang timbul dari persepsi bahwa pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan mereka.	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi Jabatan. 4. Pengawas 5. Rekan Kerja	Skala Likert 1 s/d 5
4	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Kreatifitas 5. Tanggung jawab	Skala Likert 1 s/d 5

### 3.6. Analisis Deskriptif Variabel

“Analisis deskriptif adalah analisis yang hanya menawarkan gambaran sekilas tentang suatu isu tertentu dengan mendeskripsikan karakteristik subjek penelitian (Umar, 2012), dengan penekanan pada perkembangan dan perluasan situasi. Tujuan dari eksperimen ini adalah untuk membantu orang memahami variabel penelitian. Tujuan statistik deskriptif adalah untuk memberikan sinopsis demografi partisipan penelitian dengan mendeskripsikan distribusi perilaku data sampel. Usia, jenis kelamin, jenjang pendidikan tertinggi, pekerjaan, dan masa kerja semuanya termasuk dalam informasi demografi ini.

Prosedur untuk mengidentifikasi kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh untuk setiap variabel didasarkan pada perhitungan deskriptif dan kemudian mendeskripsikannya dalam kalimat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan tingkat kriteria varians variabel adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Cari tahu skor tertinggi.
2. Cari skor terendah.
3. Cari rentangnya. Dengan mengurangi skor tertinggi dari skor terendah,

seseorang dapat memperoleh rentangnya.

4. Identifikasi interval kelas. Interval dihitung dengan membagi rentang terlebih dahulu dengan nilai terkecil, kemudian membaginya dengan nilai terbesar.
5. Tetapkan tingkat kriteria.

Dalam penelitian ini, respons partisipan terhadap variabel diklasifikasikan menjadi tiga kelompok: tinggi, sedang, dan rendah. Klasifikasi ini mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh Ferdinand (2009), yang menyatakan bahwa untuk menilai frekuensi dan intensitas setiap variabel, skor maksimum untuk setiap variabel harus dikalikan dengan jumlah total pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tersebut, kemudian hasilnya dibagi menjadi tiga kelompok: rendah, sedang, dan tinggi.

### **3.7. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)**

Kuadrat Terkecil Parsial (Partial Least Squares) adalah pendekatan statistik yang berfokus pada varians dan merupakan bagian dari Pemodelan Persamaan Struktural (SEM). Pendekatan ini bertujuan untuk menangani masalah dalam analisis regresi berganda, terutama ketika terdapat masalah seperti ukuran sampel yang kecil, informasi yang hilang, dan multikolinearitas. Sebagaimana dicatat oleh Ghozali dan Latan pada tahun 2015, Kuadrat Terkecil Parsial menawarkan beberapa manfaat:

1. Dapat memodelkan berbagai variabel dependen dan independen sekaligus, memungkinkan skenario yang kompleks.
2. Mengatasi masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasilnya tetap andal, bahkan dengan data yang tidak normal atau ketika beberapa data hilang.
4. Secara langsung menciptakan variabel independen menggunakan kombinasi variabel dependen untuk meningkatkan akurasi prediksi.
5. Cocok untuk studi dengan ukuran sampel kecil.
6. Data tidak perlu mengikuti distribusi normal.
7. Dapat diterapkan pada berbagai jenis skala data, baik nominal, ordinal, maupun kontinu.

PLS adalah jenis pemodelan persamaan struktural (SEM) yang menggunakan analisis varians untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Berikut persamaannya:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad \text{persamaan ..... (1)}$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_1 Y_1 + e \quad \text{persamaan ..... (2)}$$

Keterangan :

$X_1$  = Pelatihan Kerja

$X_2$  = Motivasi Kerja

$Y$  = Kepuasan Kerja

$Z$  = Kinerja Karyawan

$\beta$  = Koefisien Regresi

$e$  = Standart Error

### 3.8. Pengujian Hipotesis

Tata cara evaluasi model penelitian empiris yang berbasis Partial Least Square (PLS) dan dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

#### 3.8.1. Spesialis Model

Analisis jalur yang mengkaji hubungan antar variabel mencakup komponen-komponen berikut:

- 1) Model eksternal mendefinisikan bagaimana variabel tersembunyi berhubungan dengan indikatornya, yang umumnya disebut sebagai hubungan eksternal atau model pengukuran. Model ini menguraikan fitur-fitur konstruk beserta variabel-variabel teramatinya.
- 2) Model internal menguraikan hubungan antar variabel tersembunyi (model struktural), yang juga dikenal sebagai hubungan internal. Model ini menggambarkan hubungan antar variabel tersembunyi yang didasarkan pada teori inti penelitian. Demi kemudahan, diasumsikan bahwa variabel tersembunyi dan indikatornya, atau variabel teramati, memiliki rerata nol dan varians satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstan) dapat dikecualikan dari model.

- 3) Hubungan bobot menghitung nilai kasus untuk variabel tersembunyi, yang menyediakan model internal dan eksternal yang digunakan dalam estimasi algoritma PLS. Hal ini memerlukan pembentukan hubungan bobot.

### 3.8.2. Evaluasi Model

Metode parametrik tidak diperlukan untuk menilai relevansi parameter karena PLS tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk estimasi parameter. Pengukuran prediktif yang bersifat non-parametrik membentuk dasar model evaluasi PLS. Model luar, juga dikenal sebagai model pengukuran, yang menggunakan indikator reflektif, dinilai dengan memeriksa validitas konvergen dan diskriminan indikatornya serta reliabilitas komposit blok indikator.

Model struktural, atau model dalam, dinilai dengan menganalisis proporsi varians yang masih belum terjelaskan, khususnya dengan menggunakan uji Q-Square Stone-Gaiser untuk memeriksa R<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dan dengan melihat ukuran koefisien rute struktural. Uji t-statistik yang diturunkan melalui metode bootstrapping digunakan untuk menilai reliabilitas estimasi ini.

### 3.8.3. Model Pengukuran (Outer Model)

Model eksternal, beserta indikator reflektifnya, dievaluasi menggunakan (Ghozali, 2014:45):

- 1) Validitas Konvergen, yang menilai hubungan antara skor indikator reflektif dan skor variabel laten terkait. Nilai pemuatan antara 0,5 dan 0,6 dianggap memadai, terutama karena ini merupakan tahap awal penyusunan skala pengukuran dan jumlah indikator yang terkait dengan setiap konstruk biasanya kecil, berkisar antara 3 dan 7.
- 2) Validitas Diskriminan, yang mengevaluasi indikator reflektif melalui pemuatan silang dengan variabel laten. Terdapat juga metode di mana akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dibandingkan dengan korelasi dengan konstruk lain dalam model. Jika hasil pengukuran awal dari kedua metode melampaui nilai yang terkait dengan konstruk lain dalam model, hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut



menunjukkan validitas diskriminan yang kuat, dan jika tidak, maka sebaliknya. Nilai pengukuran yang direkomendasikan harus melebihi 0,50.

- 3) Reliabilitas Komposit adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik berbagai indikator yang membentuk suatu konsep bekerja sama. Ini mencerminkan seberapa banyak karakteristik yang sama, tetapi tidak terlihat secara langsung, yang dikenali. Nilai umum yang dapat diterima untuk reliabilitas komposit adalah 0,7, tetapi ini bukan aturan yang ketat.
- 4) Variabel Interaksi: Ini mengacu pada bagaimana kita mengukur variabel moderator dengan terlebih dahulu mengonversi skor variabel laten yang diubah dan moderator ke dalam bentuk standar. Setelah itu, kita membentuk ukuran interaksi dengan menggunakan skor standar dari indikator laten dan moderator, dan kita mengalikan nilai-nilai ini dalam proses langkah demi langkah.

#### 3.8.4. Model Internal

Kuadrat-R variabel laten eksogen, yang memiliki arti yang sama dengan regresi relevansi prediktif kuadrat-Q untuk model konstruk, digunakan untuk mengukur seberapa baik model menghasilkan data observasi serta prediksi parameternya. Model memiliki relevansi prediktif jika nilai kuadrat-Q  $> 0$ , tetapi tidak memiliki relevansi prediktif jika nilai kuadrat-Q  $0$ . Model struktural pendekatan prediktif PLS dinilai menggunakan kuadrat-R untuk konstruk endogen (dependen), uji kuadrat-Q untuk relevansi prediktif, dan statistik-t dengan tingkat signifikansi setiap koefisien jalur dalam model struktural, dengan asumsi bahwa data terdistribusi bebas (bebas distribusi).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung**

PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang biasa disebut PT KAI, adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan layanan transportasi kereta api di seluruh Indonesia, melayani penumpang dan barang. Segmen operasional yang signifikan dalam kerangka PT KAI adalah Daerah Operasi (Daop) II Bandung, yang terletak di Bandung, Jawa Barat.

##### **4.1.1. Masa Kolonial Hindia Belanda**

Sejarah perkeretaapian di wilayah Bandung dimulai pada masa penjajahan Belanda. Jalur kereta api pertama di wilayah ini dibangun oleh perusahaan Belanda, Staatsspoorwegen (SS). Pada tahun 1884, jalur kereta api yang menghubungkan Batavia (Jakarta) dengan Bandung selesai dibangun. Pembangunan jalur ini dimaksudkan untuk memperlancar pengangkutan hasil bumi dan perkebunan dari pedalaman Priangan ke pelabuhan di Batavia.

Bandung menjadi kota penting dalam sistem perkeretaapian karena letaknya yang strategis di tengah Pulau Jawa bagian barat dan memiliki potensi ekonomi yang besar. Di masa itu, stasiun-stasiun penting seperti Stasiun Bandung, Cicalengka, dan Cimahi dibangun dan menjadi simpul utama transportasi dan distribusi barang.

##### **4.1.2. Pasca Kemerdekaan**

Setelah kemerdekaan Indonesia, perusahaan perkeretaapian nasional dinasionalisasi dan beberapa kali mengalami perubahan nama dan bentuk badan hukum, seperti Djawatan Kereta Api (DKA), Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), hingga menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 2010.

Daerah Operasi II Bandung secara resmi menjadi salah satu unit regional operasional dari PT KAI. Wilayah kerja Daop II mencakup lintas utama dari

Cikampek – Padalarang – Bandung – Banjar, serta jalur-jalur cabang ke wilayah Priangan Timur dan sekitarnya.

#### **4.1.3. Peran dan Fungsi Daop II Bandung**

Daop II Bandung memiliki peran penting dalam layanan transportasi kereta api di wilayah Jawa Barat bagian tengah dan selatan. Beberapa layanan kereta api yang beroperasi di wilayah ini antara lain:

- 1) KA Parahyangan, Argo Parahyangan, dan Lodaya yang menghubungkan Bandung dengan Jakarta dan Solo.
- 2) KA Serayu, Kutojaya Selatan, dan Kahuripan sebagai layanan ekonomi ke Jawa Tengah dan Jawa Timur.
- 3) Layanan kereta lokal seperti KA Lokal Bandung Raya dan KA Lokal Cibatuan yang melayani mobilitas masyarakat antar kota/kabupaten di wilayah Jawa Barat.

Selain itu, Daop II juga mengelola berbagai aset seperti stasiun, depo lokomotif dan kereta, serta infrastruktur pendukung lainnya.

#### **4.1.4. Modernisasi dan Pengembangan**

Dalam dua dekade terakhir, Daop II terus melakukan modernisasi dan pengembangan, termasuk dalam bentuk:

- 1) Revitalisasi Stasiun Bandung dan stasiun lainnya untuk peningkatan pelayanan.
- 2) Digitalisasi layanan tiket dan informasi perjalanan.
- 3) Dukungan terhadap pembangunan proyek nasional seperti Kereta Cepat Jakarta – Bandung, di mana Daop II turut menjadi bagian dalam sistem integrasi transportasi regional.

Daop II Bandung merupakan salah satu pionir dan ujung tombak dalam sistem transportasi kereta api nasional. Dengan sejarah panjang sejak masa kolonial hingga era modern, Daop II terus berkomitmen menyediakan layanan transportasi massal yang aman, nyaman, dan efisien bagi masyarakat



lengkap, atau tidak memenuhi syarat berdasarkan pedoman sampel. Akibatnya, hanya 84 survei yang dapat dianalisis secara efektif.

#### 4.3. Gambaran Umum Responden

Dalam studi ini, individu yang terlibat adalah mereka yang berstatus karyawan tetap. Informasi ini dikumpulkan dari hasil survei yang dibagikan kepada staf tetap PT KAI Daerah Operasional 2 Bandung. Dengan mendeskripsikan informasi tentang responden, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang latar belakang mereka. Survei penelitian ini terdiri dari 21 pernyataan. Di antaranya, 5 pernyataan berfokus pada pelatihan kerja, 6 pernyataan terkait motivasi kerja, 5 pernyataan terkait kepuasan kerja, dan 5 pernyataan terkait kinerja karyawan. Karakteristik partisipan dapat diuraikan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, latar belakang pendidikan, dan jabatan. Untuk informasi lebih lanjut, silakan merujuk pada penjelasan di bawah ini:

##### 4.3.1. Jenis Kelamin

Tabel berikut menunjukkan distribusi gender sampel berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 84 responden yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung:”

**Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Perempuan	31	36,9%
	Laki-laki	53	63,1%
Jumlah Responden		84	100%

Sumber : Olah Data Primer 2025

“Karakteristik responden, berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki. Pekerjaan di industri perkeretaapian, terutama pekerjaan yang berkaitan dengan pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas, seringkali dianggap lebih cocok untuk laki-laki. Pandangan ini telah memengaruhi kepercayaan dan adat istiadat yang masih ada hingga saat ini.



#### 4.3.2. Usia

Usia merupakan salah satu cara untuk menilai kematangan seseorang. Untuk mengetahui usia karyawan PT Kereta Api Indonesia di Daerah Operasional 2 Bandung, Anda dapat merujuk pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia**

Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		Frekuensi	%
Usia	21 – 30 tahun	12	14,29%
	31 – 40 tahun	24	28,57%
	41 – 50 tahun	32	38,09%
	> 51 tahun	16	19,05%
Jumlah Responden		84	100%

Sumber : Olah Data Primer 2025

Karakteristik responden berdasarkan usia mayoritas berada pada usia produktif. Sehingga pada umumnya masih memiliki stamina, fisik yang cukup kuat, dan tingkat kecerdasan serta kreativitas yang baik untuk bekerja dan menghasilkan.

#### 4.3.3. Masa Kerja

Semakin lama masa kerja seseorang, semakin banyak keuntungan yang diperoleh. Karyawan PT Kereta Api Indonesia, yang berlokasi di Daerah Operasional 2 Bandung, ditampilkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja**

Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		Frekuensi	%
Masa Kerja	0 – 5 tahun	15	17,86%
	6 – 10 tahun	27	32,14%
	11 – 15 tahun	28	33,33%
	> 20 tahun	14	16,67%
Jumlah Responden		84	100%

Sumber : Olah Data Primer 2025

Mayoritas responden dengan masa kerja panjang adalah mereka yang memiliki masa kerja panjang. Masa kerja yang lebih panjang sering dikaitkan dengan pengalaman kerja yang lebih luas dan mendalam, dengan masa kerja dan pengalaman kerja berkorelasi positif. Masa kerja yang lebih panjang dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tugas, prosedur, dan peraturan yang berlaku di tempat kerja.

#### 4.3.4. Pendidikan

Pendidikan menawarkan wawasan teoretis esensial dan keterampilan praktis yang dibutuhkan karyawan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Dengan peningkatan jenjang pendidikan, individu akan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bidang profesional mereka.

Kualifikasi pendidikan staf PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung ditampilkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan**

Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		Frekuensi	%
Pendidikan	D 3	36	42,86%
	Strata 1	45	53,57%
	Starata 2	3	3,57%
	Starata 3	0	0%
<b>Jumlah Responden</b>		84	100%

Sumber : Olah Data Primer 2025

Pendidikan karyawan menunjukkan kualitas yang baik, sehingga pada umumnya memiliki kemampuan berpikir kritis, memahami instruksi dengan lebih cepat, serta mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan secara lebih efektif.

#### 4.3.5. Jabatan

Jabatan dalam konteks organisasi atau perusahaan merujuk pada posisi atau peran formal yang dimiliki seseorang dalam struktur organisasi. Setiap jabatan

memiliki fungsi, wewenang, dan tanggung jawab tertentu. Memiliki jabatan yang jelas membawa banyak manfaat, baik bagi individu maupun perusahaan.

Jabatan pekerjaan staf PT Kereta Api Indonesia di Daerah Operasi 2 Bandung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan jabatan**

Karakteristik	Kategori	Hasil Pengamatan	
		Frekuensi	%
Jabatan	Staf	35	41,67%
	Kasubag	4	4,76%
	Kabag	2	2,38%
	Lainya	43	51,19%
Jumlah Responden		84	100%

Sumber : Olah Data Primer 2025

Berdasarkan jabatan mereka, sebagian besar responden adalah staf. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas peserta berada di posisi eksekutif dan operasional, yang memiliki pengalaman langsung dengan kondisi kerja perusahaan.

#### 4.4. Analisis Deskriptif Variabel

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk mengetahui bagaimana responden menjawab setiap pertanyaan. Dalam hal ini, tanggapan pekerja PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung terhadap pernyataan yang diberikan untuk setiap variabel pelatihan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dijelaskan melalui analisis deskriptif. Untuk menilai bagaimana responden bereaksi terhadap setiap variabel, penelitian ini mengklasifikasikannya ke dalam satu kategori skor menggunakan rentang skala dengan rumus berikut (Umar, 2012).

$$RS = \frac{TT - TR}{\text{Skala}}$$

Keterangan :

RS= Rentang Skala	Skor tertinggi = 5
TR = Skor terendah	Skor terendah = 1
TT = Skor tertinggi	

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 1,33$$

Oleh karena itu, jangka waktunya dapat dijelaskan dengan cara berikut:

Interval	Kategori
1 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,67	Sedang
3,68 - 5	Tinggi

#### 4.4.1. Variabel Pelatihan Kerja

Survei pelatihan kerja ini memiliki lima pertanyaan, dan peserta mengisinya. Tabel di bawah ini menampilkan jawaban yang diberikan oleh peserta.

**Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap pelatihan kerja**

No	Deskriptif Variabel Pelatihan Kerja							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	R	S	SS	Mean	Keterangan
1	Jenis Pelatihan	7	21	28	25	3	2,95	Sedang
2	Tujuan Pelatihan	8	18	32	21	5	2,96	Sedang
3	Materi Pelatihan	9	25	26	21	3	2,81	Sedang
4	Metode Yang Digunakan	9	20	34	19	2	2,82	Sedang
5	Waktu (banyaknya sesi)	8	22	30	23	1	2,85	Sedang
Rata-rata							2,88	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan 84 responden sampel yang disebutkan di atas, mayoritas responden menilai pelatihan kerja rata-rata, dengan skor rata-rata 2,88. Hal ini menunjukkan bahwa, berdasarkan umpan balik responden, aspek pelatihan kerja di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung tergolong sedang. Artinya, mayoritas responden memberikan tanggapan positif dan menunjukkan keterlibatan yang memadai terhadap faktor-faktor yang tercantum dalam kuesioner terkait pelatihan kerja.

Balasan ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung perlu memprioritaskan upaya pelatihan kerja.

#### 4.4.2. Variabel Persepsi Terhadap Motivasi Kerja

Responden mengisi kuesioner motivasi kerja yang terdiri dari enam item. Temuan tanggapan responden dirangkum dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap motivasi kerja**

No	Deskriptif Variabel Motivasi Kerja							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	R	S	SS	Mean	Keterangan
1	Kebutuhan Akan Prestasi	1	14	31	34	4	3,31	Sedang
2	Kebutuhan Akan Afiliasi	2	10	28	41	3	3,39	Sedang
3	Kebutuhan Akan Kekuasaan	2	13	21	39	9	3,48	Sedang
4	Kebutuhan Fisik	0	11	24	43	6	3,52	Sedang
5	Kebutuhan Rasa Aman	3	9	35	36	1	3,27	Sedang
6	Kebutuhan Sosial	2	10	29	40	3	3,38	Sedang
Rata-rata							3,39	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan informasi yang diberikan, di antara 84 peserta survei, terlihat bahwa sebagian besar responden menilai motivasi kerja mereka rata-rata (Mean 3,39). Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai faktor-faktor motivasi kerja di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung berada pada tingkat sedang, yang menunjukkan bahwa banyak responden memiliki pandangan positif



dan hubungan yang cukup baik dengan indikator-indikator dalam kuesioner terkait motivasi kerja.

Jawaban dari mereka yang disurvei menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung perlu memberikan penekanan lebih besar pada peningkatan motivasi karyawan.

#### 4.4.3. Variabel Kepuasan Kerja

Kuesioner kepuasan kerja mencakup lima pertanyaan, dan responden memberikan jawaban untuk masing-masing pertanyaan. Tabel di bawah ini menampilkan hasil jawaban peserta.

**Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap kepuasan kerja**

No	Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	R	S	SS	Mean	Keterangan
1	Pekerjaan	7	21	28	25	3	2,95	Sedang
2	Upah	7	19	32	21	5	2,98	Sedang
3	Promosi	10	25	25	21	2	2,79	Sedang
4	Pengawas	9	20	34	19	2	2,82	Sedang
5	Rekan Kerja	10	21	29	23	1	2,81	Sedang
Rata-rata							2,87	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Mayoritas responden dalam sampel 84 responden di atas menilai kepuasan kerja mereka sedang (rata-rata 2,87). Hal ini menunjukkan bahwa responden melaporkan item kepuasan kerja sedang di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan respons positif dan memiliki tingkat interaksi yang moderat terhadap pertanyaan terkait kepuasan kerja dalam survei.

Jawaban ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung perlu lebih menekankan kepuasan karyawan.

#### 4.4.4. Variabel Kinerja Karyawan

Survei evaluasi karyawan terdiri dari lima pertanyaan, dan masing-masing pertanyaan dijawab oleh peserta. Tabel di bawah ini menyajikan temuan dari jawaban yang diberikan oleh peserta.

**Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap kinerja karyawan**

No	Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	R	S	SS	Mean	Keterangan
1	Kuantitas	7	20	28	26	3	2,98	Sedang
2	Kualitas	7	18	32	22	5	3,00	Sedang
3	Ketepatan Waktu	9	24	27	21	3	2,82	Sedang
4	Kreatifitas	9	19	34	20	2	2,85	Sedang
5	Tanggung Jawab	8	21	31	23	1	2,86	Sedang
Rata-rata							2,90	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

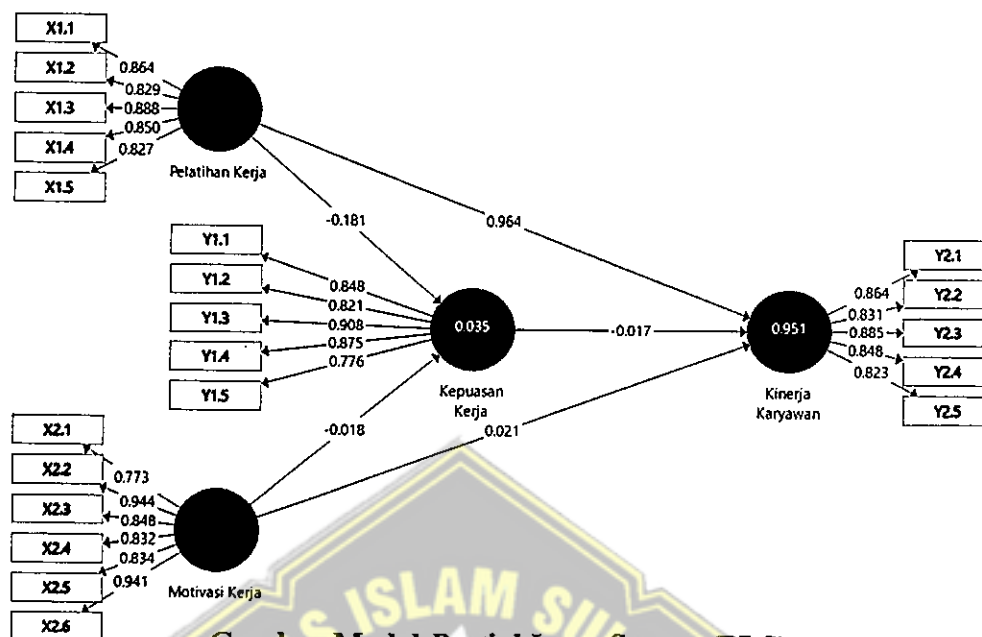
Berdasarkan 84 responden survei, ditemukan bahwa banyak responden yang menilai kinerja karyawan rata-rata, dengan skor 2,90. Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden, aspek kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung tergolong rata-rata, artinya sebagian besar responden memberikan jawaban yang baik dan cukup terlibat dalam pertanyaan seputar kinerja karyawan.

Jawaban ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 2 Bandung perlu lebih memperhatikan kinerja karyawannya.

#### 4.5. Hasil Penelitian

##### Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian ini, proses pengujian hipotesis menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak smartPLS 3.3.3. Diagram di bawah ini mengilustrasikan model program PLS yang saat ini sedang dievaluasi.



Gambar Model *Partial Least Square* (PLS)

#### 4.5.1. Hasil Outer Model (*Measurement Model*)Q

##### 4.5.2.1. *Convergent Validity*

Nilai outer loading atau faktor pemuatan digunakan untuk menilai validitas konvergen. Jika nilai outer loading lebih dari 0,7, suatu indikator dianggap memiliki validitas konvergen dalam kategori sangat baik. Nilai outer loading untuk setiap indikator dalam variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 *Convergent Validity*

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	$\alpha$	Keterangan
Pelatihan Kerja	X1.1	Jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan saya.	0,864	0,70	Valid
	X1.2	Pelatihan ini membantu saya mencapai tujuan pengembangan karier saya.	0,829	0,70	Valid
	X1.3	Materi pelatihan mencakup semua aspek yang dibutuhkan.	0,888	0,70	Valid
	X1.4	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan gaya belajar saya.	0,850	0,70	Valid
	X1.5	Waktu yang dialokasikan untuk setiap sesi pelatihan dimanfaatkan dengan baik.	0,827	0,70	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	Saya selalu berusaha mencapai hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.	0,773	0,70	Valid
	X2.2	Saya merasa puas ketika berhasil menyelesaikan tugas yang sulit.	0,944	0,70	Valid

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	$\alpha$	Keterangan
	X2.3	Saya lebih suka pekerjaan yang memungkinkan saya untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja.	0,848	0,70	Valid
	X2.4	Saya merasa penting untuk diterima dan disukai oleh orang lain.	0,832	0,70	Valid
	X2.5	Saya merasa nyaman ketika memimpin dan mengendalikan situasi.	0,834	0,70	Valid
	X2.6	Saya merasa penting untuk memiliki status dan kekuasaan.	0,941	0,70	Valid
Kepuasan Kerja	Y1.1	Atasan saya memberikan dukungan yang cukup dalam pekerjaan saya.	0,848	0,70	Valid
	Y1.2	Upah yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan saya.	0,821	0,70	Valid
	Y1.3	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk promosi jabatan.	0,908	0,70	Valid
	Y1.4	Pengawas memberikan arahan kerja yang jelas dan mudah dipahami.	0,875	0,70	Valid
	Y1.5	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	0,776	0,70	Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target.	0,846	0,70	Valid
	Y2.2	Pekerjaan yang saya hasilkan selalu memenuhi standar yang telah ditentukan.	0,831	0,70	Valid
	Y2.3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.	0,885	0,70	Valid
	Y2.4	Saya merasa bahwa saya memiliki kemampuan yang cukup untuk berkreasi dalam pekerjaan.	0,848	0,70	Valid
	Y2.5	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan.	0,823	0,70	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan informasi yang ditampilkan pada tabel di atas, terlihat bahwa sejumlah indikator variabel penelitian memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,7. Data yang disajikan menunjukkan tidak ada indikator variabel yang memiliki nilai outer loading lebih kecil dari 0,7, yang berarti semua indikator sudah efektif merepresentasikan variabelnya masing-masing.

#### 4.5.2.2. Average Variant Extracted (AVE)

Selain memantau nilai pemuatan silang, teknik alternatif, seperti mengevaluasi nilai rata-rata variasi yang diekstraksi (AVE) untuk setiap indikator, dapat digunakan untuk memastikannya. Untuk model yang baik, nilai yang dibutuhkan harus lebih besar dari 0,5.

**Tabel 4.11 Tabel *Average Variant Extracted* (AVE)**

Pelatihan Kerja	0,717	0.5	Baik
Motivasi Kerja	0,723	0.5	Baik
Kepuasan Kerja	0,747	0.5	Baik
Kinerja Karyawan	0,726	0.5	Baik

Sumber : Olah Data Primer 2023

Berdasarkan informasi yang ditampilkan pada tabel di atas, terlihat jelas bahwa nilai AVE untuk faktor kualitas produk, citra merek, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan melebihi 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap faktor menunjukkan validitas diskriminan yang kuat.

#### 4.5.2.3. Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Pengujian kepercayaan melalui uji reliabilitas komposit yang telah disebutkan sebelumnya dapat ditingkatkan dengan menerapkan nilai alfa Cronbach. Suatu variabel dianggap reliabel atau memenuhi kriteria alfa Cronbach jika skor alfa Cronbach-nya lebih besar dari 0,7. Berikut adalah skor alfa Cronbach untuk setiap variabel:

**Tabel 4.12 Tabel Cronbach's Alpha**

Pelatihan Kerja	0,904	0.7	Reliabel
Motivasi Kerja	0,904	0.7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,933	0.7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,905	0.7	Reliabel

Sumber Data: Olah Data SmartPLS

Berdasarkan informasi yang ditunjukkan pada tabel di atas, terlihat jelas bahwa nilai alfa Cronbach untuk setiap variabel penelitian melebihi 0,7. Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memenuhi



standar alfa Cronbach, sehingga menegaskan bahwa semua variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dianggap memiliki konsistensi atau reliabilitas yang kuat dalam menilai setiap pernyataan dalam survei.

#### 4.5.2.4. *Composite Reliability*

Keandalan indikator dalam suatu variabel diuji menggunakan Reliabilitas Komposit. Suatu variabel dikatakan memiliki reliabilitas komposit jika nilai reliabilitas kompositnya lebih tinggi dari Alpha Cronbach. Berikut adalah nilai reliabilitas komposit untuk setiap variabel yang digunakan dalam analisis ini:

**Tabel 4.13 Composite Reliability**

Pelatihan Kerja	0,937	0,927	Reliabel Tinggi
Motivasi Kerja	0,929	0,917	Reliabel Tinggi
Kepuasan Kerja	0,946	0,908	Reliabel Tinggi
Kinerja Karyawan	0,930	0,911	Reliabel Tinggi

Sumber Data: Olah Data SmartPLS

Berdasarkan informasi yang ditunjukkan pada tabel di atas, terlihat jelas bahwa skor reliabilitas komposit untuk semua variabel penelitian melampaui Alpha Cronbach. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap variabel mencapai reliabilitas komposit, yang mengarah pada kesimpulan bahwa semua variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa variabel penelitian ini reliabel, yang berarti dapat memberikan pengukuran data yang andal dan konsisten.

#### 4.5.2. Hasil Inner Model

Dalam penelitian ini, kami akan membahas temuan dari analisis koefisien jalur, pemeriksaan kebaikan kesesuaian, dan evaluasi hipotesis.

##### 4.5.3.1. Uji Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Pengolahan data memungkinkan kami untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan nilai-P, dan jika nilai-P

kurang dari 0,05, hipotesis penelitian dapat dikatakan diterima. Berikut adalah hasil uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan model internal:

**Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis P-Values**

Hipotesis	Pengaruh	Original Sampel	P-Values	Sig	Hasil
<b>Pengaruh Langsung</b>					
H <sub>1</sub>	Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	0,964	0,001	0,05	Diterima
H <sub>2</sub>	Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	0,021	0,016	0,05	Diterima
H <sub>3</sub>	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	0,017	0,032	0,05	Diterima
H <sub>4</sub>	Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja	0,181	0,017	0,05	Diterima
H <sub>5</sub>	Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja	0,018	0,038	0,05	Diterima
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
H <sub>6</sub>	Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	0,669	0,042	0,05	Diterima
H <sub>7</sub>	Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	0,078	0,048	0,05	Diterima

Informasi dalam tabel menunjukkan bahwa setiap hipotesis dari sepuluh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat didukung karena setiap dampak yang ditampilkan memiliki nilai-P kurang dari 0,05. Oleh karena itu, variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel dependen.

Hasil uji H1 adalah sebagai berikut: Hipotesis didukung oleh fakta bahwa nilai-p 0,001 berada di bawah 0,05. Motivasi telah terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi (sinyal: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ini didukung oleh kesimpulan uji H2 karena nilai-p kurang dari 0,05. Motivasi memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja

yang lebih besar (indikator kinerja: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian) cenderung menghasilkan produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Hasil uji H3, dengan nilai-P 0,032, yang kurang dari 0,05, mendukung hipotesis tersebut. Kepuasan kerja telah terbukti ditingkatkan oleh lingkungan kerja yang positif (indikator: pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, fasilitas kerja, dan hubungan antar karyawan).

Hasil Uji H4: Hipotesis diterima karena Nilai-P adalah 0,017, yang kurang dari 0,05. Kinerja seorang pekerja sangat dipengaruhi oleh tempat kerja. Karyawan dapat berkinerja terbaik dalam kondisi kerja yang menguntungkan, sebagaimana diukur dengan metrik kinerja.

H: Nilai-P 0,038 kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa hipotesis didukung oleh data uji. Kinerja karyawan ditingkatkan secara signifikan oleh kebahagiaan kerja. Pekerja yang bahagia akan berkinerja lebih baik, sebagaimana diukur dengan kepuasan mereka terhadap pekerjaan, gaji, kemajuan, supervisi, dan rekan kerja mereka.

Nilai-P untuk H6 adalah 0,042, yang kurang dari 0,05, sehingga hipotesis didukung oleh hasil uji. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi karena motivasi memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan. Akibatnya, motivasi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja karyawan.

Nilai-P hasil uji H7: 0,048, yang kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi karena lingkungan kerja memiliki pengaruh substansial terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja ditingkatkan oleh lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja puncak.

Semakin tinggi nilai koefisien jalur satu variabel independen terhadap variabel dependen, semakin kuat pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen, sebagaimana dibuktikan oleh hal ini.

#### 4.5.3.2. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS 3.3.3, nilai R-Square yang dihasilkan adalah seperti yang diuraikan di bawah ini:"

**Tabel 4.15 Nilai Adjusted R-Square**

Kepuasan Kerja	0,11
Kinerja Karyawan	0,949

Sumber Data : Olah Data SmartPLS

Berdasarkan informasi yang ditunjukkan pada tabel di atas, angka R-Square untuk kepuasan kerja adalah 0,11. Ini berarti bahwa pelatihan kerja dan motivasi kerja menyumbang 1,1% dari alasan di balik kepuasan kerja. Selain itu, angka R-Square untuk kinerja karyawan adalah 0,949. Ini berarti bahwa 94,9% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Kualitas kecocokan ditentukan menggunakan nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki tujuan yang sama dengan nilai R-Square dalam analisis regresi. Nilai Q-Square yang lebih tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik antara model dan data. Hasil perhitungan Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,11) \times (1 - 0,312)] \\
 &= 1 - (0,89 \times 0,051) \\
 &= 1 - 0,045 \\
 &= 0,955
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan yang disajikan di atas, nilai Q-kuadrat ditentukan sebesar 0,955. Hal ini menunjukkan bahwa 95,5% perubahan dalam data penelitian dapat dijelaskan oleh model penelitian. Sisanya, 4,5%, dapat dikaitkan dengan faktor-faktor yang tidak termasuk dalam model. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dianggap memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima.

#### 4.6. Pembahasan

Pengolahan data yang dilakukan untuk menjawab hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa kelima hipotesis tersebut diterima, menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel independen dan dependen. Berikut analisis dampak antar variabel sesuai dengan hipotesis:

#### 4.6.1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelatihan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Pengolahan data menggunakan uji statistik menghasilkan nilai-P sebesar 0,001. Tingkat signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) kemudian digunakan untuk membandingkan nilai ini.

Faktor-faktor berikut digunakan untuk menentukan apakah suatu hipotesis perlu diuji:

- Jika Nilai-P kurang dari atau sama dengan 0,05, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak.
- Jika Nilai-P  $> 0,05 \rightarrow$  Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima

Kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) didukung karena nilai-P sama dengan 0,001, yang berarti kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis bahwa pelatihan kerja memiliki dampak yang menguntungkan dalam meningkatkan kinerja karyawan didukung oleh temuan penelitian ini. Karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman mereka tentang tugas dan tanggung jawab melalui pelatihan kerja. Karyawan memperoleh kemahiran dalam tugas mereka, meningkatkan rasa percaya diri, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengatasi kesulitan di tempat kerja melalui pelatihan yang efisien.

Banyak teori manajemen sumber daya manusia juga mendukung kesimpulan ini, yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja di tempat kerja. Dalam "Dampak Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan", Zia-ur-Rehman, Ansari & Ali (2020) secara eksplisit membahas dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan dan memberikan evaluasi empiris dan teoretis yang mendukung hubungan yang menguntungkan antara keduanya. Dalam "Dampak Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Manufaktur", Herjuna, Marhaeni, Alvira, dan Anastasya (2022) menemukan bukti yang mendukung temuan studi ini. Menurut penelitian ini, program pelatihan yang terorganisir dengan baik dan disesuaikan



dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan di industri manufaktur.

Menurut Dessler (2015), pelatihan kerja membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan. Terdapat juga artikel yang mendukung pernyataan dari Dessler (2015), seperti Noe (2020) Menyebut bahwa pelatihan berkelanjutan meningkatkan kompetensi teknis dan perilaku karyawan, serta mendorong budaya inovasi dan pembelajaran di tempat kerja dan Pulakos et al. (2000) Konsep *adaptive performance* menjelaskan bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan dalam berinovasi, menghadapi tekanan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja.

Secara kontekstual, PT. Kereta Api Indonesia, sebagai operator transportasi umum yang mengutamakan keselamatan, ketepatan waktu, dan layanan berkualitas tinggi, jelas membutuhkan tenaga terampil. Program pelatihan yang terorganisir dan dirancang untuk memenuhi persyaratan operasional akan secara langsung meningkatkan kualitas layanan dan operasional perusahaan.

#### 4.6.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Uji statistik digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis, yang menghasilkan nilai-P sebesar 0,016. Kemudian, nilai ini dibandingkan dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 (5%).

Faktor-faktor berikut digunakan untuk menentukan apakah suatu hipotesis perlu diuji:

- Jika nilai-P  $\leq 0,05$ , hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak.
- Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima jika nilai-p lebih besar dari 0,05.

Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima karena nilai-P sebesar 0,016, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan kata lain, terdapat cukup data statistik untuk menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja pekerja.

Menurut temuan studi, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Berdasarkan hal ini, orang cenderung menunjukkan tingkat kinerja kerja yang lebih tinggi ketika mereka dimotivasi secara kuat oleh faktor internal dan eksternal.

Karyawan dengan motivasi kerja yang kuat lebih berdedikasi, bertanggung jawab, dan terdorong untuk mencapai tujuan bisnis. Banyak hal, seperti pengakuan, lingkungan kerja yang positif, peluang untuk berkembang, pengakuan atas prestasi kerja, dan bahkan kebanggaan terhadap pekerjaan itu sendiri, dapat menjadi sumber motivasi. Kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan adalah tiga indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja. Keinginan untuk mencapai tujuan tercermin dari kebutuhan akan prestasi, hubungan sosial yang positif di tempat kerja tercermin dari afiliasi, dan keinginan untuk memengaruhi atau mengelola lingkungan kerja tercermin dari kekuasaan.

Teori motivasi Herzberg, juga dikenal sebagai Teori Dua Faktor, sejalan dengan penelitian ini. Menurut teori Herzberg, elemen-elemen motivasi seperti prestasi, pengakuan, dan pengembangan diri dapat meningkatkan kebahagiaan kerja dan, pada akhirnya, memengaruhi kinerja. Motivator dan Faktor Higiene dalam Retensi Karyawan

Dengan menggunakan kerangka Teori Dua Faktor, studi ini membahas retensi karyawan dalam perspektif global, menyoroti bahwa motivator seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk maju merupakan komponen intrinsik yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, sehingga mendorong stabilitas tenaga kerja.

Selain itu, teori Maslow menyoroti pentingnya memenuhi kebutuhan individu dalam meningkatkan kinerja di tempat kerja. Klaim Herzberg didukung oleh sejumlah publikasi, termasuk penelitian Büyükbeşe dkk. (2023) tentang pekerja selama pandemi, yang menunjukkan bahwa motivator seperti prestasi dan pengakuan meningkatkan kepuasan kerja dan hasil kerja.

Dibandingkan dengan PT. Kereta Api Indonesia, staf yang termotivasi lebih disiplin dalam jam kerja, mengutamakan keselamatan, dan menawarkan layanan pelanggan yang unggul. Aset utama dalam mendukung transformasi layanan dan mewujudkan tujuan perusahaan untuk menjadi penyedia transportasi umum terkemuka adalah motivasi kerja.

#### **4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai P sebesar 0,032 ditemukan menggunakan analisis statistik. Nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 (5%).

Berikut ini adalah faktor-faktor yang menentukan apakah akan melakukan uji hipotesis atau tidak:

- Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika nilai  $P \leq 0,05$ .
- Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima jika nilai P lebih besar dari 0,05.

Karena nilai P dalam contoh ini adalah 0,032, yang kurang dari 0,05, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) didukung. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Pekerja yang bahagia seringkali lebih termotivasi, berdedikasi, dan bersemangat untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Ada banyak elemen yang memengaruhi kepuasan kerja, termasuk tempat kerja yang menyenangkan, interaksi dengan supervisor dan rekan kerja, tanggung jawab yang jelas, mekanisme penghargaan, dan prospek kemajuan profesional.

Menurut teori Robbins & Judge (2017), karyawan yang bahagia dengan pekerjaannya lebih produktif, lebih sedikit membuat kesalahan, dan lebih sedikit absen. Studi ini mendukung teori ini. Selain itu, model Locke (2016) menggambarkan bagaimana kepuasan kerja merupakan komponen kunci dalam mendorong perilaku yang baik dan produktif di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan hasil studi Putri dan Nawatmi (2024), yang menemukan bahwa kinerja karyawan berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Pekerja yang bahagia cenderung lebih termotivasi, berkinerja lebih baik, dan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Pekerja yang bahagia di PT. Kereta Api Indonesia (Persero), yang mengutamakan pelayanan publik dan ketepatan operasional, lebih berhati-hati, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya, yang secara langsung meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas perusahaan.

#### 4.6.4. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis menghasilkan nilai-P sebesar 0,017. Nilai ini dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 (5%).

Berikut ini adalah faktor-faktor pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis:

- Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika nilai-P kurang dari atau sama dengan 0,05.
- Jika nilai-P lebih besar dari 0,05, hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima.

Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima karena nilai-P  $0,017 < 0,05$ . Dengan kata lain, terdapat cukup bukti statistik untuk menyimpulkan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak yang terukur terhadap kepuasan kerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Program pelatihan kerja yang terencana dengan baik dapat membantu karyawan lebih memahami tanggung jawab mereka, meningkatkan keterampilan teknis dan nonteknis mereka, serta meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam bekerja. Ketika karyawan yakin bahwa organisasi berinvestasi dalam pertumbuhan pribadi mereka melalui pelatihan, hal ini dapat menghasilkan rasa syukur, peningkatan keterlibatan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu, pelatihan menumbuhkan rasa sejahtera dengan memberi pekerja kepercayaan diri untuk melaksanakan tugas mereka, yang juga mengurangi kesalahan dan meningkatkan produktivitas.

Menurut pandangan Noe (2010), yang menyatakan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga memiliki dampak positif pada sikap di tempat kerja seperti kepuasan kerja, kesimpulan ini konsisten. Lebih lanjut, gagasan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) juga mendukung gagasan bahwa memberikan pelatihan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dapat meningkatkan sikap positif terhadap perusahaan dan pekerjaan mereka.

Mengingat PT. Kereta Api Indonesia beroperasi di industri transportasi umum, di mana akurasi, presisi, dan profesionalisme tingkat tinggi diperlukan, pelatihan kerja sangatlah penting. Pelatihan berkelanjutan meningkatkan



kompetensi karyawan serta kepuasan kerja karena menumbuhkan rasa pemberdayaan dan dukungan organisasi.

#### 4.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerjas

Uji statistik menghasilkan nilai-P sebesar 0,038. Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan sebesar 0,05 (5%) dan dibandingkan dengan nilai ini.

Aturan pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis:

- Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika nilai-P kurang dari atau sama dengan 0,05.
- Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima jika nilai-P melebihi 0,05.

Karena nilai-P sebesar 0,038, yang kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hasilnya, terdapat korelasi yang kuat antara motivasi kerja karyawan dan kebahagiaan kerja.

Menurut temuan penelitian ini, kebahagiaan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Karyawan yang termotivasi seringkali lebih optimis terhadap pekerjaan mereka, lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas mereka, dan lebih puas dengan posisi dan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Motivasi kerja dapat didorong oleh berbagai hal, baik intrinsik (seperti kebanggaan terhadap pekerjaan, keinginan untuk berkembang, dan pencapaian pribadi) maupun ekstrinsik (seperti penghargaan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang kondusif). Karyawan merasakan nilai dan kebutuhan psikologis serta profesional mereka terpenuhi ketika perusahaan dapat memenuhi kriteria ini.

Menurut Teori Dua Faktor Herzberg (2019), faktor-faktor motivasi seperti pengakuan, akuntabilitas, dan pencapaian berhubungan langsung dengan kebahagiaan kerja. Hasil ini mendukung teori tersebut. Teori Motivasi-Higiene Herzberg Ditinjau Kembali di Era Informasi (2024)

Hipotesis Herzberg ditafsirkan ulang dalam makalah Nils Gimpl tahun 2024 menggunakan data dari situs web ulasan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek-aspek higiene tertentu, seperti keseimbangan kehidupan kerja dan kondisi kerja, kini juga dapat berfungsi sebagai motivator, yang mencerminkan pergeseran fungsi motivasi di tempat kerja modern. Penemuan ini menyiratkan



bahwa, meskipun pengaruhnya sekarang lebih dinamis, pengakuan dan akuntabilitas terus menjadi motivator yang efektif.

Selain itu, teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow (1943) menunjukkan bahwa karyawan dapat merasakan kepuasan kerja ketika kebutuhan motivasional mereka terpenuhi secara bertahap, dimulai dari kebutuhan dasar hingga pemenuhan diri. Berbagai penelitian juga mendukung klaim Herzberg, termasuk penelitian oleh Büyükebeşe dkk. (2023) tentang pekerja selama pandemi, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti prestasi dan pengakuan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

Bagi PT. Kereta Api Indonesia, sebuah perusahaan transportasi umum yang dicirikan oleh lingkungan kerja yang serba cepat dan standar layanan yang tinggi, motivasi sangat penting bagi karyawan untuk terlibat sepenuh hati dalam pekerjaan mereka dan merasa puas dengan kontribusi mereka.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

##### **5.1.1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut temuan studi, kinerja karyawan meningkat pesat melalui pelatihan kerja. Ini berarti semakin tinggi kualitas dan fokus pelatihan yang diberikan, semakin besar pula peningkatan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya. Karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan norma perusahaan berkat pelatihan efektif yang meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan etos kerja mereka. Oleh karena itu, pelatihan kerja merupakan elemen penting yang perlu dipertimbangkan ketika berupaya meningkatkan kualitas tenaga kerja perusahaan.

##### **5.1.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan temuan studi, motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, kinerja mereka cenderung meningkat. Karyawan yang termotivasi biasanya lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan memiliki tekad yang kuat untuk mencapai tujuan kerja mereka. Oleh karena itu, motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

##### **5.1.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan studi menunjukkan bahwa merasa bahagia dengan pekerjaan mereka sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa lebih puas dengan peran mereka, kinerja mereka pun meningkat. Ketika staf merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti suasana kerja, penghargaan yang mereka terima, ikatan dengan manajer, atau peluang untuk berkembang, mereka biasanya menjadi lebih termotivasi, berkomitmen, dan efisien dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu,

kepuasan kerja merupakan elemen penting yang harus diperhatikan oleh para pemimpin ketika berupaya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

#### **5.1.4. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan kerja sangat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pelatihan yang tepat meningkatkan kemampuan dan pemahaman karyawan akan tanggung jawab mereka, sehingga meningkatkan kepercayaan diri dan rasa berharga dalam organisasi. Hal ini menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, terutama dalam aspek-aspek seperti pertumbuhan pribadi, kepuasan terhadap pekerjaan, dan interaksi dengan manajer.

#### **5.1.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Karena rasa nilai, antusiasme, dan tujuan mereka, karyawan yang bermotivasi tinggi seringkali lebih bahagia dengan pekerjaan mereka.

### **5.2. Saran**

1. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
  - a. Perusahaan harus terus meningkatkan kualitas dan kuantitas pelatihan kerja untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
  - b. Bisnis perlu membangun tempat kerja yang mendukung dan menawarkan penghargaan yang cukup untuk meningkatkan motivasi pekerja.
  - c. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti memberikan kesempatan untuk berkembang, memberikan penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
  - d. Bisnis perlu memasukkan pelatihan kerja dan dorongan untuk bekerja dalam rencana mereka untuk membantu karyawan tumbuh guna meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

- a. Karyawan harus terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk meningkatkan kinerja dan kesempatan karir.
  - b. Karyawan harus memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka.
  - c. Karyawan harus mengkomunikasikan kebutuhan dan harapan mereka kepada perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja.
  - d. Karyawan harus mengambil inisiatif untuk meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi pada perusahaan.
3. Bagi penelitian selanjutnya
- a. Sampel yang lebih besar dan lebih bervariasi dapat digunakan dalam penelitian mendatang untuk meningkatkan generalisasi temuan.
  - b. Penelitian lanjutan dapat mengkaji elemen-elemen tambahan yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan teknologi.
  - c. Di masa mendatang, model yang lebih lengkap dapat dibuat untuk menganalisis hubungan antara pelatihan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

### 5.3. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memperkuat teori yang menyatakan bahwa pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini mendukung Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang menyatakan bahwa pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja merupakan investasi krusial yang secara langsung memengaruhi efektivitas individu dan organisasi.

Selain itu, penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengidentifikasi pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sebagai faktor kunci dalam model yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari perspektif akademis, hasil ini memberikan landasan yang kuat yang menunjukkan bahwa pelatihan yang terencana, relevan, dan terorganisir dengan baik, serta motivasi kerja yang efektif, dapat meningkatkan kepuasan kerja individu, yang pada gilirannya memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini dapat berfungsi sebagai sumber teori lain dalam penyelidikan yang mengeksplorasi bagaimana peningkatan keterampilan karyawan memengaruhi kinerja pekerjaan di industri transportasi umum dan industri jasa lainnya.

#### **5.4. Implikasi Manajerial**

Dari sisi manajerial, hasil penelitian ini menekankan pentingnya peran manajemen di PT KAI dalam merancang dan mengimplementasikan program pelatihan kerja dan motivasi kerja yang efektif dan berkelanjutan dapat mempertimbangkan untuk:

- Melakukan analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis) secara berkala agar materi pelatihan sesuai dengan tantangan kerja di lapangan.
- Meningkatkan metodologi pelatihan agar lebih interaktif dan aplikatif, seperti melalui simulasi operasional, studi kasus, atau pelatihan berbasis teknologi.
- Menyediakan evaluasi pelatihan secara sistematis, baik sebelum, selama, maupun setelah pelatihan, guna mengukur efektivitas dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja.
- Memberikan motivasi kerja seperti penghargaan atau insentif kepada karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerja pasca pelatihan, sebagai bentuk penguatan motivasi kerja.

Implementasi yang konsisten dan terarah terhadap pelatihan kerja dan kepusan kerja akan mendukung terwujudnya budaya kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan prima di lingkungan PT. KAI.

#### **5.5. Keterbatasan Penelitian dan agenda penelitian mendatang**

Penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan yang harus diakui, terutama terkait dengan cakupan geografis: Penelitian ini hanya dilakukan di wilayah Daop II Bandung, sehingga temuannya mungkin tidak mencerminkan secara akurat seluruh wilayah operasional PT. Kereta Api Indonesia (Badan Usaha Milik Negara) di tingkat nasional.



Agenda penelitian mendatang: mempeluas wilayah penlitian seperti Daop 3 Cirebon, Daop 4 Semarang, Daop 5 Purwokerto.

Lebih lanjut, perusahaan diharapkan dapat menerapkan pelatihan eksternal untuk meningkatkan produktivitas karyawannya di PT. Kereta Api Indonesia. Hal ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan untuk menentukan jenis pelatihan eksternal yang paling tepat dan efektif, memilih penyedia pelatihan eksternal yang berkualifikasi dan berpengalaman di bidang yang relevan dengan kebutuhan perusahaan, menyusun program pelatihan yang memenuhi kebutuhan perusahaan dan karyawannya, serta memastikan program tersebut berpotensi meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Carrel, M. R., & Hatfield, R. D. (2016). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2010). *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*. New York: Basic Books.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed. 12). Jakarta: Prenada Media Group.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fajar, M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern*. Yogyakarta: Deepublish
- Mangkunegara, A. A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hedissa, D. (2015). Job Satisfaction Survey (JSS) dari Spector. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 1-10.
- Hendriani, Y. (2014). *Manajemen Kepuasan Kerja: Konsep dan Aplikasi di Tempat Kerja*. Bandung: Alfabeta.
- Mahsum, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mangkuprawira, S. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Meldona, P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Meldona, P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Payaman Simanjuntak. (2002). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Prayogo, R. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 1-10.
- Putri, A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt. Darya varia laboratoria tbk - semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1225-1236. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3839>.
- Samsudin, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sari, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 1-10.
- Sembiring, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Syafrina, N. (2018). Teori-Teori Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 1-10.
- Syuhadhak, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Tadjudin, M. A. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tika, P. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Timpe, D. A. (2019). *The Human Asset: Produktivitas dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2007). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

