

# PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN TAMBI)

Leoni Bunga I.S.I<sup>1</sup>, Sudharto P.Hadi<sup>2</sup>, Hari Susanta N<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

<sup>1</sup>Email: leonibungaismailia@students.undip.ac.id

**Abstract:** *Competent and qualified human resources are an important factor in achieving company success. The company has tried to conduct job training and work motivation to improve employee performance, but has not specifically affected the optimal employee performance. This study used a sample of 43 respondents with saturated sampling techniques who were employees of the Office of Directors of PT Perkebunan Tambi. Data collection techniques through questionnaires, interviews, and literature studies. This type of research is explanatory research processed with Smart PLS 3.3.3 software. Based on the results of the study showed that job training has a positive influence not significant on job satisfaction, work motivation variables have a positive and significant influence on job satisfaction, job satisfaction variables have a positive and significant influence on employee performance. Job satisfaction does not mediate the effect of job training on employee performance as an intervening variable, nor does job satisfaction mediate the effect of work motivation on employee performance as an intervening variable. The proposed suggestions include improving employee performance by being more selective in choosing instructors, re-researching employees who need training, conducting regular training to improve employee abilities so that it will affect employee job satisfaction which will then affect employee performance.*

**Keywords:** *Employee Performance, Job Motivation, Job Satisfaction, Job Training*

**Abstraksi:** Sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Perusahaan telah berupaya melakukan pelatihan kerja dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun belum berpengaruh secara spesifik terhadap optimalnya kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 43 responden dengan teknik sampling jenuh yang merupakan Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, serta studi pustaka. Tipe penelitian ini yaitu *explanatory research* yang diolah dengan *software Smart PLS 3.3.3*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel intervening, dan kepuasan kerja juga tidak memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel intervening. Saran yang diajukan diantaranya meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih selektif dalam memilih instruktur, meriset kembali karyawan yang membutuhkan pelatihan, mengadakan pelatihan secara rutin untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang kemudian akan mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja

## Pendahuluan

Kesiapan perusahaan memasuki era bisnis ini hendaknya dimulai dari menyiapkan sumber daya manusia yang kompeten, cepat menguasai dan beradaptasi dengan teknologi, adaptif, dan responsif. Sehingga, perlu strategi yang akurat untuk mengoptimalkan peranan sumber daya manusia yang ada sesuai dengan fungsi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia mengendalikan tentang aturan dalam pengadaan karyawan, pengembangan, imbalan, pemeliharaan, serta pembagian tanggung jawab tiap-tiap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Hendrik, 2020). Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik tentu akan membuat tujuan yang ditetapkan perusahaan melalui serangkaian aktivitas kerja berjalan lancar. Tercapainya tujuan perusahaan ditentukan oleh kinerja dari tiap karyawan. Kinerja karyawan ialah hasil yang telah dicapai karyawan selama menuntaskan tugasnya baik secara kualitas atau secara kuantitas (Mangkunegara, 2005). Jika seorang karyawan termotivasi untuk memaksimalkan potensinya dan menyusun rencana untuk mencapai efektivitas kerja, maka otomatis juga dapat mencapai efektivitas kelompok yang mengarah pada efektivitas organisasi

sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah. Motivasi merupakan daya dorong yang membuat seseorang keinginan untuk mencurahkan kemampuannya melalui kecakapan atau kemahiran, daya, dan waktu untuk melakukan serangkaian pekerjaan (Sondang, 1992). Motivasi kerja digunakan untuk menciptakan gairah bekerja seorang karyawan agar melakukan pekerjaan secara baik dan terpadu dengan caranya untuk mendapat kepuasan kerja. Makin tinggi motivasi karyawan melakukan pekerjaan, maka makin tinggi kinerjanya. Dan juga sebaliknya, bila karyawan memiliki motivasi rendah dalam melakukan pekerjaan maka kinerjanya juga rendah. Didukung oleh penelitian (Romadhon, 2021) membuktikan hasil pengaruh yang diberikan motivasi kepada kinerja karyawan adalah positif dan bermakna.

Tak hanya faktor motivasi kerja, pelatihan kerja pun memiliki peranan menaikkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan kerja para tenaga kerja mampu meningkatkan kemampuan dan keahlian agar dapat mengerjakan tugas juga tanggung jawab yang diberikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Pelatihan kerja merupakan penambahan kecakapan dan pengetahuan yang berguna untuk melakukan pekerjaan dalam perusahaan yang memberikan pekerjaan tersebut (Edwin, 1998). Tuntutan kerja mengharuskan karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi tentu perlu didukung dengan motivasi dan pengetahuan yang baik agar dapat mendorong karyawan lebih produktif dan memiliki kinerja yang optimal. Menurut (Yasin, 2018 ) mengemukakan dalam hasil penelitiannya bahwa pelatihan dapat memaksimalkan kinerja apabila diberikan dengan baik, sedangkan pelatihan yang kurang akan memberi dampak kinerja yang rendah. Apabila para karyawan mempunyai motivasi kerja dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, kemudian perusahaan memberikan penghargaan maka akan muncul kepuasan kerja dalam diri karyawan (Silaen, 2021). Penelitian yang dilakukan Cahyo (2017) dimana hasil penelitiannya membuktikan kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung kepada kinerja karyawan.

Tingkatan kepuasan yang dimiliki oleh tiap individu tentu akan berbeda dengan individu lainnya, keinginan akan relevansi bagian pekerjaan dengan kemampuan yang terwujud, maka kepuasan yang dirasakan akan semakin tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003) respon seseorang mengenai perbedaan perolehan jumlah penghargaan dengan perolehan yang diinginkan dalam sebuah pekerjaan merupakan bentuk kepuasan kerja. Apabila para karyawan mempunyai motivasi kerja dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan maksimal, kemudian perusahaan memberikan penghargaan maka akan muncul kepuasan kerja dalam diri karyawan (Silaen, 2021). Penelitian yang dilakukan (Cahyo, 2017) dimana hasil penelitiannya membuktikan kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung kepada kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Tambi yaitu perusahaan perkebunan dan pengolahan teh. Teh yang diproduksi kemudian dipasarkan di dalam negeri maupun luar negeri dengan persaingan yang tinggi di antara perusahaan sejenis. Dalam kegiatannya, perusahaan mengharuskan setiap karyawan untuk dapat aktif dalam organisasi baik itu mengemukakan ide, membuka diri, dan mampu mengatasi konflik antar karyawan ataupun di luar perusahaan. Sehingga baik dan buruk kinerja karyawan ditentukan dari perekrutan SDM yang kompeten yang akan memberi pengaruh kepada keberhasilan perusahaan. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepala Kasubag Bagian SDM & Umum mengenai SDM di PT Perkebunan Tambi, peneliti menemukan beberapa kesenjangan yang peneliti anggap sebagai suatu fenomena seperti masih banyaknya karyawan yang kurang tekun dalam bekerja dan masih banyak karyawan yang menyelesaikan pekerjaan belum tepat waktu sesuai dengan keinginan perusahaan, program pelatihan kurang merata ke seluruh karyawan sehingga dapat menjadi penyebab terkendalanya karyawan untuk mendapat pengetahuan dan ketrampilan yang lebih baik mengenai pekerjaannya, Rutinitas kerja yang monoton setiap harinya, pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan, karena mungkin mereka tidak lagi mempunyai motivasi yang cukup untuk perlu melakukan itu.

**Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Direksi**

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

Sumber : PT Perkebunan Tambi (2021)

Dari tabel 1 fluktuasi hasil penilaian kinerja karyawan pada PT Perkebunan Tambi dapat dikatakan tidak begitu buruk namun masih kurang optimal. Hal tersebut dapat disebabkan oleh kurang kompetennya karyawan dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan pemberian program pelatihan karyawan yang belum dilaksanakan secara rutin, tidak tepat sasaran, atau tidak berjalan. Selain itu, pemberian motivasi yang kurang maksimal seperti pemberian apresiasi terhadap hasil kerja yang dicapai tidak sesuai harapan karyawan, kesempatan jenjang karir yang kurang bagus dan tidak terbuka lebar yang membuat karyawan merasa kurang puas.

Berdasarkan fenomena dan kondisi perusahaan yang telah diuraikan, peneliti ingin mengetahui apakah motivasi kerja, pelatihan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap fluktuasi kinerja karyawan pada PT Perkebunan Tambi. Oleh karena itu peneliti menyusun penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi)”**. Rumusan Masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi? (2) Bagaimana pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi? (3) Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi? (4) Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi ? (5) Bagaimana pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi ?

## Kajian Teori

### Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi yakni karakteristik sikap individu dan kelompok, serta pola pada perilaku di dalam suatu organisasi (Robbins, 2003). Tujuan dalam menelaah ilmu ini yaitu untuk memastikan bagaimana upaya-upaya mewujudkan tujuan organisasi dipengaruhi oleh perilaku individu. Tiap individu memiliki ciri, karakter, dan watak masing-masing. Walau berbeda namun tujuan setiap individu dalam sebuah organisasi sama, karena tiap individu diminta untuk mengerjakan pekerjaan pada bagiannya dengan meraih tujuan dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki visi, misi, struktur, kebijakan, program kerja, norma, tujuan, budaya, dan lain sebagainya. Hal tersebut tentu akan membentuk perilaku kelompok, dikarenakan dalam kelompok

memiliki wewenang, budaya, tugas, norma dan etika, sikap, serta kepercayaan yang kemudian membentuk pola perilaku kelompok (Sulfemi, 2017).

### **Kinerja Karyawan**

Sekelompok orang dengan peran aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan akan selalu menggerakkan suatu perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan terwujud apabila karyawannya tidak bekerja secara optimal. Manfaat bagi perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya, seperti yang dikemukakan oleh (Silaen, 2021) meningkatkan produktivitas, meningkatkan potensi dan prestasi karyawan, mencapai tujuan perusahaan dan mempererat hubungan antara pimpinan dan bawahan. Karyawan dengan kinerja tinggi, tentu akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya, meminimalisir kesalahan, memperkecil absensi, dan kemungkinan *turn over* karyawan.

Kinerja karyawan ialah hasil pencapaian seorang karyawan yang memberi kontribusi kepada perusahaan dan telah menyelesaikan pekerjaannya (Hasibuan, 2012). Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dijabarkan oleh (Gibson, 1995) yaitu :

1. Faktor individu yang meliputi aspek kemampuan dan ketrampilan, latar belakang, dan demografis
2. Faktor organisasi yang meliputi aspek sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan
3. Faktor psikologis yang meliputi aspek persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi karyawan

Sedangkan indikator penilaian kinerja karyawan dikemukakan oleh Hasibuan (2012) yakni :

4. Prestasi Kerja, Penilaian atas hasil pekerjaan kerja yang telah diselesaikan karyawan sesuai dengan standar perusahaan dan instruksi baik hasil secara kualitas atau kuantitas.
5. Kedisiplinan, Penilaian kepatuhan dan sikap disiplin karyawan dalam menjalankan peraturan yang ada di perusahaan.
6. Kreativitas, Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide kreatif saat bekerja yang menggerakkan psikologis karyawan untuk memiliki keinginan mencoba, mempelajari, dan menguasai pekerjaan tersebut.
7. Bekerja Sama, Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas secara bersama dan saling membantu dengan karyawan lain.
8. Tanggung Jawab, Kesiapan karyawan dalam menerima tugas atau kewajiban yang akan diberikan, dan menghadapi dengan dedikasi dan mempertanggungjawabkan tugas dan kewajiban tersebut.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi ialah keinginan untuk menjalankan suatu pekerjaan demi mewujudkan tujuannya (Herzberg, 2010). Herzberg (2005) menjabarkan indikator motivasi sebagai berikut :

1. Prestasi, berupa dorongan yang terdiri atas dua komponen, yakni arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)
2. Penghargaan, penghargaan sebagai apresiasi terhadap prestasi yang dicapai karyawan
3. Pekerjaan kreatif dan Menantang, pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menemukan cara baru dan ingin mencoba pekerjaan dan menguasai pekerjaan tersebut
4. Tanggung Jawab, bentuk kesanggupan menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan intruksi
5. Kemajuan dan Peningkatan, ialah upaya untuk meningkatkan skills karyawan.

## Pelatihan Kerja

Pelatihan memiliki kaitan dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya (Rivai, 2013). Indikator pelatihan kerja menurut Rivai (2013) yang digunakan meliputi:

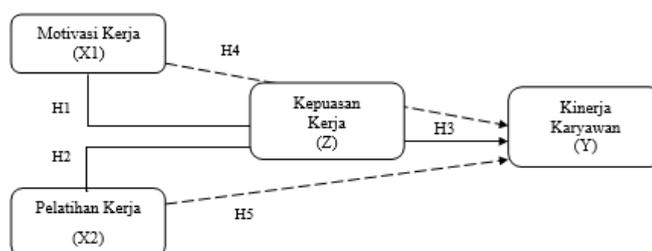
1. Materi Pelatihan, Materi pelatihan harus disusun berdasarkan estimasi kebutuhan organisasi maupun peserta pelatihan dan sesuai tujuan diadakannya pelatihan
2. Metode Pelatihan, Jenis pelatihan disesuaikan dengan metode yang akan dipaparkan.
3. Kemampuan Instruktur, Instruktur hendaknya memiliki kualifikasi yang ahli pada bidangnya, kompeten, dan handal dalam memberikan pelatihan supaya peserta mampu mengerti dan memiliki pemahaman yang baik.
4. Peserta Pelatihan, Peserta pelatihan ialah karyawan yang memenuhi persyaratan dan ditentukan sesuai sasaran oleh perusahaan.
5. Ealuasi Pelatihan, merupakan sebuah proses untuk melakukan pengukuran keberhasilan dari penyampaian materi pelatihan karyawan.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah sikap yang senang dan tidak senang dari seorang karyawan mengenai pekerjaannya (Smith, 1995). Smith (1995) mengemukakan indikator penilaian kerja yakni:

1. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri, Penggerak motivasi yang dijelaskan dalam Teori Dua Faktor ialah pekerjaan, dan pekerjaan yang memberi peluang untuk belajar dan kuat. Sehingga prestasi kerja yang dihasilkan baik.
2. Kesempatan Terhadap Gaji, Besaran gaji yang diperoleh sesuai dengan beban kerja serta adil kepada seluruh pegawai sesuai bagian masing-masing akan membentuk kepuasan kerja.
3. Kesempatan Promosi, Penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dalam bentuk promosi. Jika karyawan mendapat kesempatan promosi atas prestasi kerja yang dihasilkan maka kepuasan kinerja akan tinggi.
4. Kepuasan Terhadap Supervisi, Pengawasan atasan yang bersifat memotivasi akan meningkatkan kepuasan kerja.
5. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja, Hubungan kerja yang bersifat harmonis antar karyawan, saling bekerja sama dan mendukung akan membentuk suasana kerja yang nyaman dan kondusif, serta dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

## Hipotesis



Gambar 1 Kerangka Hipotesis

Hipotesis:

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

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

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

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

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

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji korelasi dari variabel yang akan diteliti. Penelitian ini menganalisis data adanya korelasi antara variabel motivasi kerja, pelatihan kerja, terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi meliputi keseluruhan dari unit yang diteliti, dimana peneliti telah menetapkan objek atau subjek dengan karakteristik serta kualitas tertentu untuk dipelajari, lalu dibuat sebuah kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi yang diteliti yakni seluruh Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi sejumlah 43 orang.

Sampel ialah bagian dari jumlah populasi. Sampel yang digunakan yakni seluruh Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi yaitu sebanyak 43 orang karena jumlah populasi yang tidak begitu besar dan memungkinkan untuk diambil secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel memakai teknik *non probability* yang mana seluruh populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Dengan jenis sampel yang digunakan yakni sampling jenuh.

Instrumen penelitian yang dipakai berupa angket dengan interpretasi skala likert,. Teknik analisis yang digunakan yakni menguji Outer Model (Uji reliabilitas, *Convergent Validity*. dan *Discriminant Validity*) dan Inner Model (*R-square* dan *Path Coefficient*), serta Uji Pengaruh Tidak Langsung dengan bantuan *software* SmartPLS.

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, Motivasi Kerja (X1) kepada Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif dengan angka 0.691. T-statistic mendapat nilai  $3.064 > 1,96$ , nilai P value senilai  $0.002 < 0.05$ . Oleh karena itu penelitian ini menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan bermakna terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga H1 yang menyebutkan bahwa “Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi” **Diterima.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, Pelatihan Kerja (X2) kepada Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh positif senilai 0.042. T-statistic mendapat nilai  $0.1831 < 1,96$ , dan P value senilai  $0.855 > 0.05$ . Sehingga penelitian ini membuktikan Pelatihan Kerja (X2) memberikan pengaruh secara positif dan tidak bermakna terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga H2 yang menyebutkan bahwa “ Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi” **Ditolak.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga, Kepuasan Kerja (Z) kepada Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh positif dengan angka 0.849. Nilai T-statistic mendapat nilai  $3.431 > 1,96$ , P value

senilai  $0.001 < 0.05$ . Sehingga penelitian ini dapat membuktikan Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara positif dan bermakna terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga H3 yang menyebutkan bahwa “Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi” **Diterima**.

Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat, *Direct effect* Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki *path coefficient* berpengaruh negatif dengan angka  $-0.611$ . dan *T-statistic* mendapat nilai  $2.063 > 1,96$  serta *P value* senilai  $0.040 < 0.05$ . Maka kesimpulannya korelasi langsung antara Motivasi Kerja (X1) kepada Kinerja Karyawan (Y) memberi pengaruh bermakna dan negatif. Kemudian *indirect effect* dari Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) memiliki makna bermakna dan positif karena memiliki *path coefficient* pengaruh positif dengan angka  $0.587$ . *T-statistic* mendapat nilai  $2.587 > 1,96$  serta nilai *P value*  $0.010 < 0.05$ . Jadi kesimpulannya hubungan mediasi Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) adalah *no mediation*, dikarenakan Kepuasan Kerja (Z) tidak memediasi hubungan antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara bermakna. Sehingga H4 yang mana menyebutkan bahwa “Diduga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi” **Ditolak**.

Berdasarkan hasil uji hipotesis kelima, *Direct effect* Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *path coefficient* pengaruh positif dengan angka  $0.042$ . Nilai *T-statistic* mendapat nilai  $0.183 < 1,96$  serta *P value* senilai  $0.855 > 0.05$ . Kesimpulannya korelasi langsung Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memberi pengaruh positif dan tidak bermakna. Kemudian *indirect effect* dari Pelatihan Kerja (X2) kepada Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) juga berpengaruh tidak bermakna dan positif, karena memiliki *path coefficient* pengaruh positif dengan angka  $0.036$ . Nilai *T-statistic* mendapat nilai  $0.183 < 1,96$  serta *P value* senilai  $0.855 > 0.05$ . Kesimpulannya hubungan mediasi Pelatihan Kerja (X2) kepada Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) adalah *no mediation*, dikarenakan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi, tidak dapat memediasi hubungan antara Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (y) secara bermakna. Sehingga H5 yang mana menyebutkan bahwa “Diduga terdapat pengaruh signifikan Pelatihan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z) pada Karyawan Kantor Direksi PT Perkebunan Tambi” **Ditolak**.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan :

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif bermakna terhadap variabel Kepuasan Kerja. Dalam hasil penelitian ini variabel motivasi berada pada kategorisasi baik. Artinya kebijakan perusahaan dalam pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yang dihasilkan, penugasan dalam kegiatan penting perusahaan, dan pemberian tugas dan tanggung jawab sudah baik sesuai dengan harapan responden.
2. Pelatihan Kerja memiliki pengaruh positif tidak bermakna terhadap variabel Kepuasan Kerja. Variabel pelatihan kerja sudah cukup baik, namun ada indikator yang perlu diperhatikan seperti alat peraga yang belum memadai seperti model asli atau tiruan dalam pelatihan berbasis teknis, bantuan gambar atau foto untuk menjelaskan serta menggambarkan dengan jelas tentang materi pelatihan yang dapat membantu

penyerapan materi pelatihan dengan mudah dan cepat, dan penyampaian materi oleh instruktur kurang menarik sehingga peserta tidak antusias, serta kegiatan pelatihan kurang merata untuk seluruh karyawan yang membutuhkan pengetahuan lebih untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan bermakna terhadap variabel Kinerja Karyawan. mayoritas responden berpendapat bahwa puas dan nyaman dengan pekerjaan dan prestasi kerja yang mereka capai, dan berkeinginan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
4. Motivasi Kerja dalam *direct effect* memiliki pengaruh yang negatif bermakna terhadap Variabel Kinerja Karyawan. Dan dalam *indirect effect* Variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan bermakna terhadap Variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja
5. Variabel Pelatihan Kerja dalam *direct effect* memiliki pengaruh positif dan tidak bermakna. Dan dalam *indirect effect* Variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh positif dan tidak bermakna terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memiliki sejumlah saran untuk perusahaan, yaitu :

1. Pelatihan kerja PT Perkebunan Tambi masih kurang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Saran yang peneliti berikan pada PT Perkebunan Tambi melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pelatihan agar mempermudah proses penyerapan pengetahuan selama pelatihan, dan memilih instruktur yang kompeten dan handal dalam memberikan pelatihan.
2. Melakukan riset kembali mengenai kebutuhan pelatihan pada aspek peserta pelatihan, meninjau kembali siapa saja yang membutuhkan pelatihan untuk mempermudah pekerjaan.
3. Pada aspek motivasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka hendaknya pimpinan lebih meningkatkan perhatiannya kepada para karyawan dengan mengikutsertakan karyawan pada kegiatan kegiatan penting perusahaan seperti pameran, expo, dan lain sebagainya
4. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya dapat menggunakan variabel lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan, atau menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini namun diuji pada objek penelitian yang berbeda.

## Daftar Referensi

- Edwin, B. F. (1998). Manajemen Personalialia. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, e. a. (1995). Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendrik, S. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Kebun Kelapa Sawit Di PT Mandiri Kapital Jaya. Jurnal Ekonomi dan Manajemen.
- Herzberg, F. (2010). The Motivation to Work. New York: John Willey adn Sons, Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2005). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Rivai, V. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Romadhon, R. A. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Perkebunan Nusantara XII Kotta Blater Kabupaten Jember. *Majalah Ilmiah "Cahaya Ilmu"*, 3(2).
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Smith, D. M. (1995). Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment. *Journal of Nurse Association*.
- Sondang, P. S. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Sulfemi, W. B. (2017). *Modul Teori Perilaku Organisasi*. Bogor: Stkip Muhammadiyah Bogor.
- Yasin, M. M. (2018 ). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Pesanteren Baru Kediri . *Bima: Journal Of Business And Innovation Management* Volume 1 Nomor 1.