

**Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista dengan
Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada Backbone Coffee Group)**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Ihsan Octavianto

NIM : 13311419

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

**Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista dengan Kepuasan
Kerja sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada Backbone Coffee Group)**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh
gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas
Islam Indonesia**

Ditulis oleh:

Nama : Muhammad Ihsan Octavianto

NIM : 13311419

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

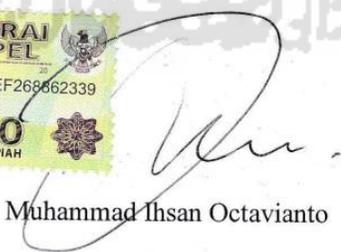
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 15 Juni 2017

Penulis




Muhammad Ihsan Octavianto

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada Backbone Coffee Group)**

Nama : Muhammad Ihsan Octavianto

Nomor Mahasiswa : 13311419

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Juni 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA BARISTA DENGAN
KEPUSAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA BLACK
BONE COFFEE GROUP)**

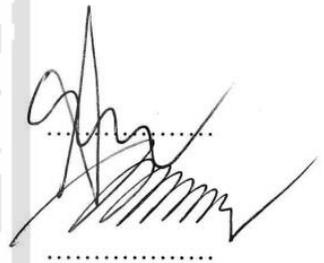
Disusun Oleh : **MUHAMMAD IHSAN OCTAVIANTO**
Nomor Mahasiswa : **13311419**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 11 Juli 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



Teruntuk,

Allah SWT

Almamaterku, FE UII

Ayah dan Ibu tersayang

Adikku Tercinta dan Segenap Keluarga

MOTTO

“Stay hungry, stay foolish”

- Steve Jobs

“I walk slowly, but I never walk backward”

- Abraham Lincoln

“Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handyani ”

- Ki Hajar Dewantara

“ Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan ”

- QS. Al-Mujadalah:11

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Blackbone Coffee Group)” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, Blackbone Coffee, baik di Yogyakarta, Semarang, Bandung, dan Bogor, menjadi lokasi penelitiannya dengan melibatkan 60 karyawan.

Selain proses yang cukup menguras waktu dan pikiran, penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Terimakasih

yang tak terbendung dari hati serta penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Bapak Sudarto Aliaspan dan Ibu Atiek Soediyarti yang telah memberikan segalanya. Beribu ucapan tidak bisa diungkapkan karena semua yang telah beliau berikan tidak bisa terhitung nilainya.
2. Adik laki-laki saya Agung Satriawan Purananda yang tidak pernah lelah dalam mengingatkan dan mendoakanku untuk segera menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Nandang Sutrisno, SH., LL.M., M.Hum., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
7. Wanita yang selama ini selalu ada menemaniku disaat senang maupun susah, memberikan doa, motivasi dan semangat tanpa henti-hentinya, serta tempatku berkeluh kesah, Fitriya Nabila Dewi.
8. Barista-baristi Blackbone Coffee Yogyakarta, Semarang, Bandung, dan Bogor yang telah bersedia menjadi responden meskipun dengan pertanyaan

yang cukup banyak.

9. Sahabat-sahabatku Kisah Masa Depan Ade Gunawan, Adhe Rachman, Ajay, Nopal, Alvin, Damar, Fahri, Faiz, Totok, Farchan, Fery, Galih, Ganang, Ilham, Omar, Rendy, Selpha yang selama 3 tahun selalu berjuang bersama di bangku kuliah dan Mbah Dar dengan berbagai cerita suka dan dukanya. Kelak kita akan nongkrong bareng lagi dengan kisah sukses kita masing-masing, Amin.
10. Sahabat-sahabatku Yellow Palm VVIP Group Pinto, Kevin, Ardan, Ancal, Fino, Gandar, Windu, Fariz, Nova, Rakha, Ridho, Anan, Hafidz, Kiko, Sarip, Gunawn, Ejak, Tanto, Aryo, Adit, Huda, Pepi, Ahmed yang selalu ada dalam senang maupun susah dari SMA. Semoga kita bisa sukses dan saling membanggakan.
11. Sahabat-sahabatku More Precious Yogyakarta Dul, Black, Binang, Ajik, Ega, Eka, Farel, Fattah, Kupang, Hendra, Ihsan Adi, Ilham, Mario, Wrang, Arek, Adit, Nexson, Oik, Okid, Reza, Riski, Ableh, Momon, Tata dan Wikan yang selalu bersama selama ini hingga sekarang dan selalu mengingatkan saya untuk segera menyelesaikan skripsi.
12. Sahabat-sahabatku Cavaleri 84 X Jalinan Kasih yang memberikan pengalaman yang luar biasa selama di Yogyakarta. Semoga Allah SWT selalu melindungi kalian semua.

13. Teman-teman KKN Unit 326 yang menjadi keluarga kecil di Jogja Aufa, Dea, Fathul, Bella, Frisa, Ufi dan Nando yang selalu memberikan dukungan, sukses selalu untuk kalian.
14. Teman-teman Humbleunion Crew Gepeng, Aris, Angga, Anin, Dita, Dayu dan Chacha yang selalu memberikan saya dukungan. Semoga segala kebaikan yang kalian berikan akan dibalas oleh Allah SWT.
15. Teman-teman Bidadari Surga Nopi, Caca, Icha, Sesa, dan Dhona yang selalu mendoakan serta kebersamaan, kekeluargaan, bantuan, dan kehangatannya selama ini.
16. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen khususnya jurusan SDM yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Terimakasih atas pengalaman, bantuan, dan motivasi yang kalian berikan selama kurang lebih 4 tahun yang tidak dapat saya ingat seluruhnya. Semoga kesuksesan dapat kita rasakan bersama. Amin.
17. Bapak Rendy selaku Manager Backbone Coffee Yogyakarta. Terimakasih atas ijin yang telah bapak berikan kepada saya sehingga dalam melakukan penelitian di Backbone Coffee diberi kemudahan dan kelancaran
18. Teman-teman dan pihak-pihak lain yang turut serta dalam penulisan tugas akhir ini yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari tidak mungkin membalas semua kebaikan yang telah diberikan. Penulis berharap dan berdoa semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan bantuan yang diberikan pada penulis. Amin.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat untuk masyarakat maupun pribadi. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam karya ini, untuk itu saran dan kritik masih diperlukan dalam penyempurnaan skripsi ini. Kesempurnaan hanya milik Allah SWT, sementara kekurangan pastilah milik manusia.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 Juni 2017

Penulis

Muhammad Ihsan Octavianto

ABSTRAK

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Blackbone Coffee. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan secara parsial, pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja secara parsial, pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja secara simultan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja secara simultan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, seberapa besar pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta seberapa besar pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Blackbone Coffee. Responden dalam penelitian ini adalah 60 karyawan Blackbone Coffee. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner dan dalam menganalisis datanya menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan, secara parsial ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja, secara simultan ada pengaruh signifikan motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja, secara parsial ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan, secara simultan ada pengaruh signifikan motivasi dan pelatihan terhadap kinerja, ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta besarnya pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Blackbone Coffee.

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

ABSTRACT

This research is related to how the influence of motivation and training on employee performance with job satisfaction as intervening variable on Blackbone Coffee. The purpose of this study is to determine the effect of motivation on partial satisfaction, the effect of training on job satisfaction partially, the influence of motivation and training on job satisfaction simultaneously, the influence of motivation on employee performance partially, the effect of training on employee performance partially, And training on performance simultaneously, the influence of job satisfaction on employee performance, how much influence directly motivation on employee performance through job satisfaction with indirect influence of motivation on employee performance through job satisfaction, and how big influence directly training to employees performance through job satisfaction with indirect influence of training on employee performance through job satisfaction Blackbone Coffee. Respondents in this study were 60 Blackbone Coffee employees. The data collection method used is using questionnaires and in analyzing the data using path analysis.

The results of this study indicate that there is a partial influence of motivation on satisfaction, partially there is significant influence of training on job satisfaction, simultaneously there is significant influence of motivation and training on job satisfaction, partially there is significant influence of motivation on employee performance, partially significant influence Training on employee performance, simultaneously there is significant influence of motivation and training on performance, there is influence of job satisfaction significantly to employee performance, the magnitude of the direct influence of motivation on employee performance through job satisfaction with indirect influence of motivation on employee performance through job satisfaction, As well as the magnitude of the direct influence of training on employee performance through job satisfaction with indirect influence of training on employee performance through job satisfaction Blackbone Coffee.

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

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Motto	vi
Abstrak	viii
<i>Abstrac</i>	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xv
Daftar Tabel	xix
Daftar Gambar	xxi
Daftar Lampiran	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11

BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.1.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	25
2.2 Landasan Teori	42
2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	42
2.2.3 Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia.....	43
2.2.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	46
2.2.5 Motivasi	50
2.2.6 Pelatihan.....	65
2.2.7 Kepuasan Kerja.....	77
2.2.8 Kinerja.....	89
2.3 Hubungan Antar Variabel	96
2.4 Kerangka Pemikiran.....	108
BAB III METODE PENELITIAN	109
3.1 Jenis Penelitian	109
3.2 Lokasi Penelitian	109
3.2.1 Profil Perusahaan	109
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	111
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	113
3.3.1 Variabel Penelitian.....	113
3.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian	114

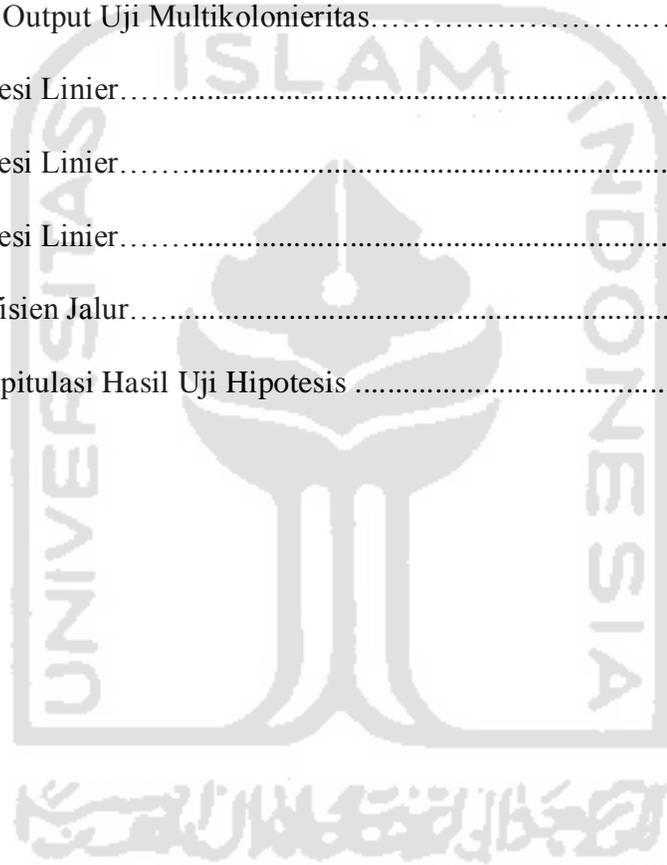
3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	123
3.5 Jenis Data	123
3.6 Metode Pengumpulan Data	124
3.7 Metode Analisis Data	125
3.7.1 Analisis Deskriptif	126
3.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	127
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	129
3.7.4 Goodness Fit of Model	131
3.7.5 Analisis Jalur	133
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	136
4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	136
4.1.1 Hasil Uji Validitas	136
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	140
4.2 Hasil Karakteristik Responden.....	140
4.3 Analisis Deskriptif	144
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	154
4.4.1 Hasil Uji Normalitas	154
4.4.2 Hasil Uji Multikolinieritas	158
4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	159
4.5 Hasil Uji Hipotesis.....	161
4.5.1 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	162

4.5.1 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja.....	166
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	171
4.5.4 Analisis Jalur.....	173
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	176
4.7 Pembahasan	177
4.7.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.....	177
4.7.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	178
4.7.3 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	179
4.7.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	182
4.7.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.....	183
4.7.6 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja.....	183
4.7.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	184
4.7.8 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan.....	186
4.7.9 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan.....	188
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	190
5.1 Kesimpulan	190
5.2 Saran	191
DAFTAR PUSTAKA	193

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Konsumsi Kopi Indonesia.....	2
Tabel 1.2: Data Top Brand Award 2016.....	4
Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 4.1: Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel.....	137
Tabel 4.2: Validitas Pernyataan X_1 (Motivasi)	137
Tabel 4.3: Validitas Pernyataan X_2 (Pelatihan)	137
Tabel 4.4: Validitas Pernyataan Z (Kepuasan Kerja)	138
Tabel 4.5: Validitas Pernyataan Y (Kinerja)	139
Tabel 4.6: Hasil Pengujian Reliabilitas	140
Tabel 4.7: Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin	141
Tabel 4.8: Kelompok Responden Menurut Umur	141
Tabel 4.9: Kelompok Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	142
Tabel 4.10: Kelompok Responden Menurut Lama Kerja.....	143
Tabel 4.11: Kelompok Responden Menurut Jabatan	144
Tabel 4.12: Kelas Interval Kategori	145
Tabel 4.13: Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X_1)	146
Tabel 4.14: Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X_2)	147
Tabel 4.15: Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)	149

Tabel 4.16: Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)	152
Tabel 4.17: Hasil Uji Normalitas	154
Tabel 4.18: Data Output Uji Multikolonieritas.....	158
Tabel 4.19: Data Output Uji Multikolonieritas.....	158
Tabel 4.20: Data Output Uji Multikolonieritas.....	159
Tabel 4.21: Regresi Linier.....	162
Tabel 4.22: Regresi Linier.....	166
Tabel 4.23: Regresi Linier.....	171
Tabel 4.24: Koefisien Jalur.....	175
Tabel 4.25: Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	176



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Kerangka Pemikiran	108
Gambar 2: Analisis Jalur.....	135
Gambar 3: Hasil Uji Normalitas	154
Gambar 4: Data Output Uji Heteroskedastisitas	158
Gambar 5: Hasil Analisis Jalur	173



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	199
Lampiran 2: Tabulasi Kuesioner.....	207
Lampiran 3: Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi (X_1)	218
Lampiran 4: Uji Validitas dan Reliabilitas Pelatihan (X_z).....	219
Lampiran 5: Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja (Z)	221
Lampiran 6: Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja (Y).....	223
Lampiran 7: Karakteristik Responden.....	224
Lampiran 8: Uji Asumsi Klasik.....	226
Lampiran 9: Analisis Kuantitatif.....	238
Lampiran 10: Surat Ijin Penelitian Dari Kampus.....	243
Lampiran 11: Surat Keterangan Selesai dari Blackbone Coffee	244

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan bisnis di Indonesia saat ini semakin pesat seiring dengan meningkatnya gaya hidup yang modern. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya bisnis yang muncul, mulai dari bisnis kecil hingga bisnis besar yang mendunia, dari bisnis offline hingga bisnis online. Perkembangan bisnis ini yang dilihat sebagai prospek pasar yang cerah bagi para pengusaha, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Dari berbagai macam bisnis yang ada, banyak pengusaha yang membuka usaha kedai kopi (*coffeeshop*), dikarenakan bisnis tersebut merupakan salah satu bentuk bisnis yang saat ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan.

Kopi merupakan komoditas yang familiar bagi masyarakat Indonesia, dan pada dasarnya Indonesia terkenal sebagai salah satu negara yang banyak menghasilkan kopi. Indonesia merupakan negara produsen kopi keempat terbesar di dunia setelah Brazil, Vietnam dan Colombia. Menurut data sekitar 67% kopi kita diekspor, sedangkan sisanya 33% untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri (AEKI (Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia)). Tingkat konsumsi kopi di Indonesia terus meningkat dalam 5 tahun terakhir. Data konsumsi kopi masyarakat kita pada tahun 2012 tercatat sebanyak 940 gram/kapita/tahun. Sedangkan pada tahun 2016 konsumsi kopi di Indonesia tercatat mencapai 1,15kg/kapita/tahun. Dengan demikian dalam kurun waktu 5 tahun peningkatan konsumsi kopi telah mencapai 1,04 kg/kapita/tahun, dan tingkat konsumsi

kopi ditargetkan meningkat 10% pada tahun 2020 (AEKI (Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia)).

Tabel 1.1
Konsumsi Kopi Indonesia

No	Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Kebutuhan Kopi (Kilogram)	Konsumsi Kopi (Kg/kapita/tahun)
1	2010	237,000,000	190,000,000	0.80
2	2011	241,000,000	210,000,000	0.87
3	2012	245,000,000	230,000,000	0.94
4	2013**	249,000,000	250,000,000	1.00
5	2014**	253,000,000	260,000,000	1.03
6	2015**	257,000,000	280,000,000	1.09
7	2016**	260,000,000	300,000,000	1.15

Keterangan :

* Angka sementara

** Estimasi

Sumber: www.aeki-aice.org

Sejak jaman dahulu orang Indonesia sudah akrab dengan kegiatan minum kopi. Namun meningkatnya taraf hidup dan pergeseran *lifestyle* masyarakat perkotaan di Indonesia telah mendorong terjadinya pergeseran dalam pola konsumsi kopi khususnya pada generasi muda. Mereka menyukai produk kopi *instant* maupun minuman kopi berbasis *espresso*. Tempat yang menyediakan untuk menikmati secangkir kopi biasa dikenal sebagai kedai kopi atau *coffeeshop*. Kedai kopi tumbuh dan berkembang di Indonesia, mulai yang berlokasi di pinggiran jalan hingga kedai kopi yang dikelola secara modern di pusat perbelanjaan. Kedai kopi juga sering dijadikan sebagai tempat beristirahat atau melepas lelah setelah pulang bekerja, tempat

bersantai, tempat mengerjakan tugas, tempat bernegosiasi, tempat transaksi bisnis, ataupun seringkali dijadikan tempat untuk *meeting*.

Saat ini banyak pelaku usaha kedai kopi yang lebih memfokuskan untuk membidik komunitas tertentu sehingga memiliki pangsa pasar tersendiri karena “ngopi” saat ini dianggap sebagai bagian dari gaya hidup bagi beberapa orang (Yahmadi, 2007). Di Daerah Istimewa Yogyakarta untuk menemukan kedai kopi sekarang ini tidaklah susah, apalagi sejak masuknya penguasa kedai kopi dunia asal Seattle, Amerika Serikat yaitu Starbucks Coffee. Belum lagi kemunculan beberapa kedai kopi besar seperti J.CO Donuts and Coffee, The Coffee Bean and Tea Leaf, dan masih banyak kedai kopi lainnya yang turut meramaikan di dalam bisnis kedai kopi ini. Kedai kopi lokal juga tidak mau ketinggalan untuk ikut meramaikan pasar perkopian ini, seperti Kedai Kopi (Keiko) Espresso Bar, Backbone Coffee, Lagani, Epic Coffee, Hestek Kopi, Ruang Seduh, Lantai Bumi, He & She Coffee, Kolase, No. 27 Coffee dan masih banyak lainnya.

Menurut data yang diperoleh dari *Top Brand Award*, maka didapatkan hasil yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.2

Data Top Brand Award Tahun 2016

MEREK	TBI	TOP
--------------	------------	------------

Starbucks	44.0%	TOP
Ngopi Doeloe	4.2%	
Excellso	2.8%	
Cangkir	2.4%	
The Coffee Bean and Tea Leaf	2.4%	

Sumber: www.topbrand-award.com

Berdasarkan hasil data tersebut dapat dilihat bahwa kedai kopi dari luar negeri yaitu Starbucks masih menjadi *market leader* dalam bisnis ini dengan 44,0% pada tahun 2016. Meskipun dari data diatas terdapat beberapa nama kedai kopi asal Indonesia, namun hal tersebut belum dapat membuat para kedai kopi asal Yogyakarta untuk menembus pasar top brand seperti beberapa kedai kopi diatas.

Dengan persaingan dan perkembangan usaha kedai kopi yang sedemikian rupa, memaksa setiap pelaku bisnis untuk terus melakukan inovasi dalam varian rasa dan juga biji kopi yang digunakan. Persaingan dalam memperebutkan pasar tersebut akhirnya mempengaruhi pola dan strategi yang dijalankan para pelaku usaha bisnis kopi. Untuk mendukung keberhasilan sebuah kedai kopi dalam mencapai kesuksesannya tidak hanya dipengaruhi oleh konsep, ciri khas dan lokasi kedai kopi itu sendiri, namun salah satu faktornya adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia dalam sebuah kedai kopi salah satunya yaitu seorang barista. Barista

merupakan orang yang membuat dan menyajikan kopi dengan sedemikian rupa sehingga dia merupakan sumber daya manusia terdepan yang dimiliki sebuah kedai kopi dalam menjangkau para konsumennya. Selain itu barista juga membuat dan menyiapkan minuman-minuman yang memakai campuran susu, entah itu cappuccino, latte atau variasi lainnya (Masdakaty, 2015).

Dengan persaingan yang semakin ketat, maka setiap kedai kopi perlu meningkatkan kinerja barista agar pelanggan dapat merasa puas dengan pelayanan dari kedai kopi tersebut. Oleh karena itu barista dituntut untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik. Menurut Armstrong dan Baron (2005) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Can dan Yasri, 2016). Usaha-usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja barista dapat dilihat dari keberhasilan mereka dalam mencapai target tugas yang telah diberikan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Barry Cushway (2002), ia mengatakan bahwa kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan (Can dan Yasri, 2016).

Tak dapat dipungkiri bahwa kinerja seorang karyawan merupakan salah satu hal yang ingin dicapai oleh perusahaan manapun. Setiap perusahaan pasti juga menginginkan kinerja terbaik dari karyawannya di perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan targetnya. Ketelitian, tanggung jawab dengan tugas, ketepatan mengerjakan tugas adalah beberapa bentuk kinerja karyawan terhadap perusahaan. Menurut Waldman, kinerja merupakan gabungan perilaku

dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi (Koesmono, 2005). Seseorang karyawan pasti akan mendambakan penghargaan dan imbalan yang adil atas hasil pekerjaannya. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobjektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan tugasnya (Aruan, 2013).

Untuk menjadi seorang barista tidaklah mudah karena memerlukan pelatihan hingga seorang barista dapat menguasai seni dan cara untuk membuat kopi. Apabila barista hanya mempunyai kemampuan kerja tanpa adanya program pelatihan, maka karyawan tidak dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena pelatihan seperti yang didefinisikan oleh Bernardin dan Russell sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan yang sekarang dan yang terkait dengan pekerjaan tersebut (Mayangsari, 2013). Mangkunegara dan Agustine (2016) mengemukakan bahwa pemberian pelatihan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Jika pelatihan kerja yang diberikan sudah berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, sehingga dapat dikatakan jika pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan (Tanujaya, 2015).

Kinerja dari seorang barista tentunya tidak terlepas dari motivasi kerja barista itu sendiri. Menurut Can dan Yasri (2016) pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi kerja, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Selain memperoleh pendapatan yang lumayan, popularitas kopi yang semakin meningkat setiap tahunnya

ikut meningkatkan gengsi dan popularitas barista juga. Semaraknya dunia kopi sekarang pada akhirnya melahirkan kompetisi barista tingkat lokal hingga kelas dunia. Mengingat kebutuhan barista yang satu dengan yang lain berbeda tentunya cara untuk mendapatkannya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya, mereka akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan yang mendasari perilakunya dan ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja (Can dan Yasri, 2016).

Dalam mempengaruhi kinerja karyawan, program pelatihan dan motivasi kerja dapat meningkatkan tanggung jawab dan semangat yang tinggi dalam bekerja sehingga kepuasan kerja akan tercipta. Simaremare dan Isyandi (2015) berdasar penelitiannya mengatakan bahwa makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan hal itu menurut Mathis dan Jackson (2006) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Simaremare, 2015). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dinilai penting dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan, karena akan mengarah pada sikap emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka dan akan berpengaruh terhadap jalannya sebuah organisasi (Can dan Yasri, 2016).

Merujuk kepada beberapa pandangan yang diungkapkan oleh ahli secara teoritis mengenai kinerja dan juga faktor pendukung kinerja yang antara lain seperti pelatihan kerja, motivasi kerja dan kepuasan karyawan, maka peneliti berkeinginan mengkaji

secara mendalam bagaimana keterkaitan antara variabel-variabel tersebut. Oleh sebab itu, maka judul yang akan diangkat sebagai penelitian adalah **“Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

5. Apakah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Lebih besar manakah pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan?
9. Lebih besar manakah pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

5. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui mana yang lebih besar antara pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9. Untuk mengetahui mana yang lebih besar antara pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan ada beberapa manfaat antara lain:

1. Bagi perusahaan, untuk mengetahui pentingnya faktor motivasi, pelatihan serta kepuasan kerja sehingga dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam mengidentifikasi masalah mengenai variabel-variabel yang kemudian dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi masyarakat dan mahasiswa, untuk menambah informasi mengenai pentingnya motivasi, pelatihan serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi lembaga pendidikan dapat memberikan referensi kepustakaan berupa informasi ilmu dan wawasan secara tertulis mengenai variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu dapat memperkuat *framework* yang diperlukan dan menjadi bahan perbandingan dalam penelitian ini. Berbagai hasil penelitian yang akan dibahas dalam bagian ini terdiri dari hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, pelatihan terhadap kepuasan kerja, motivasi terhadap kinerja, pelatihan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

2.1.1. Penelitian Irum Shahzadi et al. (2014)

Penelitian oleh Irum Shahzadi et al. (2014), dengan judul "*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*". Hasil penelitiannya membuktikan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja, *intrinsic reward* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja dan motivasi, *employee perceived training* memiliki hubungan negatif dengan motivasi. Jumlah populasi tidak disebutkan oleh penulis, sampel yang dipakai sebanyak 160 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data secara kuantitatif dibantu dengan software SPSS. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian terhadap pengajar di *government* dan *private school* di Bahwalpur, Yazman, Alipur.

2.1.2. Penelitian Anwar Prabu Mangkunegara dan Rela Agustine (2016)

Penelitian oleh Anwar Prabu Mangkunegara dan Rela Agustine (2016), dengan judul “*Effect of Training, Motivation, and Work Environment on Physicians Performance*”. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *physicians performance*, motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *physicians performance*, *work environment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *physicians performance*, motivasi dan *work environment* mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap *physicians performance*. Penelitian dilakukan di suatu rumah sakit yang tidak disebutkan oleh penulis. Sampel yang digunakan sebanyak 84 karyawan. Pengambilan data dengan menggunakan kuesioner sedangkan pengolahan data dibantu dengan program SPSS 21. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di suatu rumah sakit yang tidak disebutkan lokasinya.

2.1.3. Penelitian Afni Can dan Yasri (2015)

Penelitian oleh Afni Can dan Yasri (2015), dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank

Nagari”. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank Nagari, motivasi kerja memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari, motivasi kerja memberi pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Nagari, kepuasan kerja memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari, kepuasan kerja tidak memberi pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Nagari, serta yang terakhir komitmen organisasi memberi pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi dan subjek penelitian. Penulis melakukan penelitian terhadap pegawai di Bank Nagari, Sumatera Barat.

2.1.4. Penelitian Hashim Zameer et al. (2014)

Penelitian oleh Hashim Zameer et al. (2014), dengan judul “*The Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan*”. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan di industri minuman. Populasi yang dipakai dari pekerja di industri minuman di 5 kota yaitu Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan dan Layyah. Sampel yang digunakan sebanyak 150 orang. Metode pengambilan data dengan metode survei kuisioner. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian

di industri minuman di 5 kota yaitu Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan dan Layyah.

2.1.5. Penelitian Handayani dan Ahmad Alim Bachri (2014)

Penelitian oleh Handayani dan Ahmad Alim Bachri (2014) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Martapura”. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel motivasi memiliki nilai koefisien positif, artinya jika setiap perubahan motivasi menyebabkan perubahan kinerja pegawai, disiplin kerja memiliki nilai koefisien positif, artinya jika setiap perubahan disiplin kerja menyebabkan perubahan pada kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Pengadilan Agama Martapura yang berjumlah 44 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini melalui kuesioner dan wawancara. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi, dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di Pengadilan Agama Martapura.

2.1.6. Penelitian Aftab Hira dan Idrees Waqas (2012)

Penelitian oleh Aftab Hira dan Idrees Waqas (2012) dengan judul “A Study of Job Satisfaction and IT’s Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan”. Hasil penelitian membuktikan bahwa hubungan kepuasan terhadap kinerja positif melalui regresi. Populasi yang digunakan penulis merupakan manajer tingkat

menengah di semua bank dari Lahore sementara data yang dikumpulkan dari 19 bank dari 32 cabang mereka, kuesioner diisi oleh 335 responden. Data dikumpulkan menggunakan teknik *non probability sampling* dengan *SPSS version 19*. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan, dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di semua bank dari Lahore.

2.1.7. Penelitian Lia Riantika Tanujaya (2015)

Penelitian oleh Lia Riantika Tanujaya (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. Coronet Crown”. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada arah pengaruh positif pelatihan kerja pada kinerja karyawan PT. Coronet Crown dan ada arah pengaruh positif motivasi kerja pada kinerja karyawan PT. Coronet Crown. Teknik pengumpulan data penulis menggunakan penelitian pendahuluan, wawancara, dan kuesioner. Pengujian menggunakan bantuan program SPSS for windows 21.0. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT. Coronet Crown.

2.1.8. Penelitian Afaq Ahmed Khan et al. (2016)

Penelitian oleh Afaq Ahmed Khan et al. (2016) dengan judul “Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan”. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan berkorelasi dengan kinerja dan menunjukkan keterkaitan yang kuat positif dan hubungan yang signifikan, kemudian kepuasan kerja dan menunjukkan

keterkaitan hubungan positif dan signifikan. Selanjutnya kinerja berkorelasi dengan kepuasan kerja dan menunjukkan hubungan positif dan signifikan baik. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, kinerja dan kepuasan. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di sektor telekomunikasi di Abbottabad, Haripur dan Mansehra.

2.1.9. Penelitian Vivi Mayangsari (2013)

Penelitian oleh Vivi Mayangsari (2013) dengan judul “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Studi Pada Industri Kerajinan Shuttlecocks, Desa Sumengko, Kab. Nganjuk“. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif atau semua variabel independen yaitu pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama mampu meningkatkan variabel dependen yakni kinerja karyawan industri kerajinan shuttlecocks Desa Sumengko Kabupaten Nganjuk. Metode analisis data yang digunakan adalah statistik dengan menggunakan aplikasi Software SPSS 16.00 for Windows. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di industri kerajinan shuttlecocks Desa Sumengko Kabupaten Nganjuk.

2.1.10. Penelitian Eva Sutihat (2015)

Penelitian oleh Eva Sutihat (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Mathla’ul Anwar Banten“. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian

ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Populasi dan sampel tidak disebutkan oleh penulis. Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel *Disproportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di tempat yang tidak disebutkan.

2.1.11. Penelitian S. Subari dan Hanes Riady (2015)

Penelitian oleh S. Subari dan Hanes Riady (2015) dengan judul "Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications". Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan dan kompetensi individu dikonfirmasi langsung mempengaruhi secara positif kinerja karyawan, motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap kinerja, pelatihan langsung berpengaruh positif kompetensi dan motivasi karyawan. Penelitian dilaksanakan di PDAM di Jawa Timur dengan populasi karyawan di 12 tempat dengan sampel total 200 responden. Analisis dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis statistik dari model persamaan struktural dengan menggunakan statistik alat Lisrel. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di PDAM di Jawa Timur.

2.1.12. Penelitian Zahra Idrees et al. (2015)

Penelitian oleh Zahra Idrees et al. (2015) dengan judul “Effect of salary, training and motivation on job Performance of employees”. Hasil penelitian membuktikan dari analisis regresi menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja dan gaji, motivasi dan pelatihan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner. Uji reliabilitas yang diterapkan pada penelitian ini dengan bantuan SPSS. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di perguruan tinggi dari kota Islamabad dan Rawalpindi.

2.1.13. Penelitian H. Teman Koesmono (2005)

Penelitian oleh H. Teman Koesmono (2005) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur”. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif, motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Sampel sejumlah 382 orang karyawan pabrik yang dipakai sebagai obyek penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 5.0. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan

yaitu motivasi, kepuasan dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur.

2.1.14. Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)

Penelitian oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, selanjutnya hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik simple random sampling. Penulis mengolah data menggunakan SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi, kepuasan dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.

2.1.15. Penelitian Daniel Arfan Aruan (2013)

Penelitian oleh Daniel Arfan Aruan (2013) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (PERSERO) Surabaya”. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh

signifikan terhadap variabel kinerja, selanjutnya terdapat kecocokan, dimana pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Sucofindo (Persero), dimana jumlah populasinya 174 orang karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model kausalitas, sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu motivasi, pelatihan dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT. Sucofindo (Persero) Surabaya.

2.1.16. Penelitian Charles Dwi Simaremare & H. B. Isyandi (2015)

Penelitian oleh Charles Dwi Simaremare & H. B. Isyandi (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Wilayah Riau”. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga berpengaruh signifikan dan positif, variabel lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga berpengaruh signifikan dan positif, variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sehingga berpengaruh signifikan dan positif, variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sehingga berpengaruh signifikan dan positif. Untuk menganalisa data dan menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Stratified Random Sampling*. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, kepuasan dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi

penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT. Federal International Finance Wilayah Riau.

2.1.17. Penelitian Yudi Rahman (2014)

Penelitian oleh Yudi Rahman (2014) dengan judul "Pengaruh Efektivitas Komunikasi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel efektivitas komunikasi, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura secara parsial. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah efektivitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, kepuasan dan kinerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura.

2.1.18. Penelitian Zida Ilayya Mua'rrifa et al. (2015)

Penelitian oleh Mua'rrifa dkk. (2015) dengan judul "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Cabang Tanjung Emas Semarang". Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif pada

peningkatan kepuasan kerja karyawan. Artinya variabel motivasi yang terdiri dari kesungguhan dalam meningkatkan kinerja, keinginan diterima dilingkungan pekerjaan dan mempengaruhi orang lain dalam bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan lebih besar dibanding variabel pelatihan. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, yaitu karyawan yang bekerja pada Divisi Komersial, Divisi Keuangan, Divisi SDM dan Umum, Divisi Operasional, Divisi Teknik, Dan Divisi Sistem Informasi. Untuk menetapkan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, motivasi dan kepuasan. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Cabang Tanjung Emas Semarang.

Tabel 2.1.

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Dimensi dan Indikator	Populasi Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Irum Shahza di et al. (2014)	<i>Impact of Employee Motivation</i>	Motivasi (The McKinesey Quarterly,	Motivasi -Kepuasan tugas -Evaluasi diri	Penelitian dilakukan di Pakistan. Populasi	Regresi	-Ada hubungan yang positif dan signifikan

		<i>Employee Performance</i>	2006) Kinerja (Bishop: 1987) Intrinsic Rewards (Frey: 1997) Employee Perceived Training Effectiveness (Chiaburu and Tekleab, 2005)	-Keyakinan diri. Kinerja -Hasil -Ketepatan Intrinsic Rewards -Meningkatkan kepercayaan -Aktivitas dengan nilai moral -Saling menghormati rekan kerja -Loyalitas. Employee Perceived Training -Keterampilan -Belajar hal baru -Program pelatihan	pengajar di Bahwalpur, Yazman, Alipur. Jumlah populasi tidak disebutkan, sampel sebanyak 160 responden.		antara motivasi dan kinerja. <i>-Intrinsic reward</i> memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja dan motivasi. <i>-Employee perceived training effectiveness</i> memiliki hubungan negatif dengan motivasi.
2	Anwar Prabu Mangkuningranda dan Rella Agustine (2016).	<i>Effect of Training, Motivation, and Work Environment on Physicians Performance.</i>	Pelatihan (Armstrong, 2009) Motivasi (Armstrong 2009) Lingkungan Kerja (Ivanko, 2012) Kinerja (Mangkuningranda, 2007)	Pelatihan -Instruktur -Peserta -Material -Metode -Tujuan -Target. Motivasi -Intrinsik -Ekstrinsik Lingkungan kerja -Lingkungan fisik -non fisik Kinerja -profesional -introspeksi diri	Penelitian dilakukan di suatu rumah sakit yang tidak disebutkan. Sampel yang digunakan sebanyak 84 karyawan.	Regresi	-Pelatihan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>physicians performance</i> . -Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>physicians performance</i> .

				-komunikasi informasi manajemen -keteremapilan			- <i>Work environment</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>physicians performance</i> . -Motivasi dan <i>work environment</i> mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap <i>physicians performance</i> .
3	Afni Can dan Yasri Yasri (2016).	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari.	Motivasi (McClelland, 2011:174 dalam Robbins) Kepuasan Kerja (Locke) Kinerja (Bernardin Russell, 1993) Komitmen Organisasi (Porter, Streers, dan Mowday, 1982)	Motivasi -Kebutuhan akan kekuasaan -Kebutuhan untuk berprestasi -Kebutuhan akan afiliasi Kepuasan Kerja -Pekerjaan itu sendiri -Atasan -Teman kerja -Promosi -Gaji Kinerja -Kemampuan	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Nagari sebanyak 1.449 orang karyawan.. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 313 orang.	<i>Path analysis</i>	-Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. -Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. -Motivasi

				<ul style="list-style-type: none"> -Motivasi -Dukungan yang diterima -Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan -Hubungan mereka dengan organisasi <p>Komitmen Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Karakteristik pribadi individu -Karakteristik organisasi -Pengalaman selama berorganisasi 			<p>kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kepuasan kerja, berpengaruh terhadap komitmen organisasi -Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja -Komitmen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.
4	Hashim Zameer et al. (2014)	<i>The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.</i>	Motivasi (McClelland)	<p>Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kebutuhan pencapaian -Kebutuhan kekuasaan -Kebutuhan interaksi sosial 	Populasi dari pekerja di industri minuman di 5 kota Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan dan Layyah. Sampel 150	Regresi	Motivasi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan

					orang.		
5	Handayani & Ahmad Alim Bachri (2014)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Martapura.	Motivasi (Herzberg, 1966) Kinerja (Mathis & Jackson, 2009) Disiplin Kerja (Davis dan Newstrom, 2002)	Motivasi Intrinsik: -Prestasi -Pengkakuan -Tanggung jawab Ekstrinsik: -Hubungan interpersonal -Gaji -Pengawasan perusahaan -Kebijakan perusahaan Kinerja -Kemampuan individu melakukan pekerjaan -Tingkat usaha -Dukungan Organisasi Keith Davis dan Disiplin Kerja -Preventif -Korektif -Progresif	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Pengadilan Agama Martapura yang berjumlah 44 orang	Regresi berganda	-Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja -Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6	Aftab Hira & Idrees Waqas (2012)	<i>A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of</i>	Kepuasan Kerja (Herzberg's, 1959) Kinerja (Theresa M. Welbourne, 1997)	Kepuasan Kerja Faktor Motivasi 1. Prestasi 2. Pengakuan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Kemajuan 5. Pertumbuhan Faktor Hygiene	Populasi itu manajer tingkat menengah di semua bank dari Lahore sementara data dikumpulkan dari 19 bank dari 32	Regresi	Menunjukkan bahwa hubungan kepuasan dan kinerja positif melalui regresi

		<i>Pakistan.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Perusahaan 2. Hubungan dengan bos 3. Kondisi kerja 4. Hubungan dengan teman sebaya 5. Uang 6. Keamanan Kerja <p>Kinerja Pekerjaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah output kerja 2. Kualitas output kerja 3. Akurasi kerja 4. Layanan pelanggan tersedia <p>Karier</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kemajuan dalam / karirnya 2. Mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk / karir masa nya. 3. Mendapatkan tujuan karir pribadi 4. Mencari peluang karir <p>Inovator</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Datang dengan ide-ide baru 2. Bekerja 	cabang mereka. Kuesioner diisi oleh 335 responden		
--	--	------------------	---	--	--	--

				<p>untuk menerapkan ide-ide baru</p> <p>3. Menemukan cara lebih baik untuk melakukan hal-hal</p> <p>4. Membuat proses yang lebih baik dan rutinitas</p> <p>Tim</p> <p>1. Bekerja sebagai bagian dari kelompok tim atau bekerja</p> <p>2. Mencari informasi dari orang lain dalam / kelompok kerjanya</p> <p>3. Memastikan / kelompok kerjanya berhasil</p> <p>4. Menanggapi kebutuhan orang lain di / kelompok kerjanya</p> <p>Organisasi</p> <p>1. Melakukan hal-hal yang membantu orang lain ketika itu bukan bagian dari / pekerjaannya</p> <p>2. Bekerja untuk keseluruhan</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				<p>baik dari perusahaan</p> <p>3. Melakukan hal-hal untuk mempromosikan perusahaan</p> <p>4. Membantu sehingga perusahaan adalah tempat yang baik.</p>			
7	Lia Riantika Tanuja (2015)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. Coronet Crown	<p>Training (Rivai)</p> <p>Motivasi (George & Jones)</p> <p>Kinerja (Dessler)</p>	<p>Pelatihan</p> <ul style="list-style-type: none"> -kualitas materi pelatihan -kualitas metode pelatihan -kualitas instruktur pelatihan -kualitas sarana dan fasilitas pelatihan -kualitas peserta pelatihan. <p>Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -perilaku (direction of behavior) -tingkat usaha (level of effort) -tingkat kegigihan (level of persistence) <p>Kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -kualitas kerja -produktivitas -pengetahuan -bisa diandalkan -kehadiran -kemandirian 	Sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang karyawan.	Regresi	<p>-Ada pengaruh positif pelatihan kerja pada kinerja</p> <p>- Adapengaruh positif motivasi kerja pada kinerja</p>

8	Afaq Ahmed Khan et al. (2016)	<i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i>	Training (Arnoff) Kinerja (Vroom) Kepuasan Kerja (Locke)	Kinerja -kemampuan -pengetahuan -keterampilan -pengalaman -kepribadian Kepuasan Kerja -Kesehatan fisik -Kesehatan mental -Kehidupan sosial	110 orang Manajer dan Customers Service perwakilan di sektor telekomunikasi di Abbottabad, Haripur dan Mansehra.	Regresi	-Training menunjukkan keterkaitan yang positif dan hubungan yang signifikan dengan kinerja -Training menunjukkan keterkaitan yang positif dan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. -Kinerja dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan
9	Vivi Mayangsari (2013)	Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Usaha Mikro Kecil	Pelatihan (Bernardin dan Russell) Kinerja (Donnelly, Gibson & Ivancevich)	Pelatihan -pelatihan diberikan dengan cara prakti -pelatih melakukan pendampingan saat praktik -belajar dari	Di desa Sumengko terdapat 6 pabrik yang memiliki minimal 12 karyawan. Sehingga populasi sebanyak 72	Regresi	Ada pengaruh yang positif atau semua variabel independen yaitu pelatihan dan kompensasi secara bersama-

		Menengah (UMKM) Studi Pada Industri Kerajinan Shuttlecocks Desa Sumengko Kab. Nganjuk.		melihat karyawan senior -proses diskusi antara karyawan senior dan karyawan junior Kinerja -Kerapihan -Kualitas -Jumlah produk -Produk memenuhi pasar Kompensasi -Sistem pemberian upah -Kesesuaian jumlah upah -Kesesuaian macam bonus -Kesesuaian besar bonus -Dukungan atasan atas kerja -Bantuan rekan kerja -Suasana kerja yang mendukung -Fasilitas kerja yang diterima	orang		sama mampu meningkatkan variabel dependen yakni kinerja karyawan.
10	Eva Sutihat (2015)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Mathla'ul	Pelatihan (Bernardin Russell) Motivasi (McClelland) Kinerja (Mathis)	Pelatihan - Penilaian kebutuhan pelatihan -Pengembangan program pelatihan (development) -Evaluasi program	Populasi dan sampel tidak disebutkan oleh penulis.	Regresi	Terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap

		Anwar Banten.		<p>pelatihan (evaluation)</p> <p>Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kebutuhan akan kekuasaan -Kebutuhan untuk berprestasi -Kebutuhan akan afiliasi <p>Kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kemampuan individu melakukan pekerjaan -Tingkat usaha yang dicurahkan -Dukungan Organisasi 			kinerja pegawai.
11	S. Subari & Hanes Riady (2015)	<i>Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications.</i>	<p>Kinerja (Vroom)</p> <p>Pelatihan (Aguinis)</p> <p>Motivasi (McClelland)</p> <p>Kompetensi (Boyatzis, 1982)</p> <p>Komunikasi Internal (Ruck, 2007)</p>	<p>Kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kemampuan -Motivasi -Organisasi <p>Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kebutuhan pencapaian -Kebutuhan kekuasaan -Kebutuhan interaksi sosial <p>Kompetensi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visi -Nilai -Filosofi 	Penelitian dilaksanakan di PDAM di Jawa Timur dengan populasi karyawan di 12 tempat dengan sampel total 200 responden dan total jumlah 197 yang lengkap,	<i>Descriptive and statistical.</i>	<p>-Pelatihan dan kompetensi individu mempengaruhi secara positif kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi tidak mempengaruhi secara langsung tetapi secara tidak langsung melalui efek kompetensi terhadap</p>

							kinerja -Pelatihan langsung berpengaruh positif kompetensi dan motivasi karyawan
12	Zahra Idrees et al. (2015)	<i>Effect of salary, training and motivation on job Performance of employees.</i>	Motivasi (Maslow) Kinerja (Hollenbeck) Gaji (Decenzo, Robbins, DeCenzo, Coulter, & Langton, 2005)	Pelatihan On the job -Pelatihan umum -Pelatihan terkait pekerjaan Off the job -Workshop -Program penyegaran Motivasi Lingkungan Kerja -Kebebasan kerja -Ketertarikan kerja Gaji -Cash: 1. Bonus 2. Gaji Utama -Non cash 1. Rumah 2. Kendaraan	Kuesioner penelitian diberikan kepada acak sampel dari 310 guru di 16 perguruan tinggi dari kota kembar', Islamabad dan Rawalpindi.	Regresi	Ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja dan gaji, motivasi dan pelatihan.
13	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan	Motivasi (Herpen) Kepuasan Kerja (Ward and Sloane) Kinerja (Waldman)	Kepuasan Kerja -hubungan dengan rekan kerja -hubungan dengan kepala departemen	Sejumlah 382 orang karyawan pabrik yang dipakai sebagai obyek	<i>Path analysis</i>	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif -Budaya

		Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur.	Budaya Organisasi (Kreitner dan Kinicki, 1995)	-kemampuan dan efisiensi kepala departemen -jam kerja -kesempatan untuk menggunakan inisiatif -prospek promosi -gaji -keamanan kerja -pekerjaan yang sebenarnya dilakukan -kepuasan kerja secara keseluruhan. Budaya Organisasi -Nilai -Kepercayaan -Pendapat -Sikap -Norma	penelitian.		organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif -Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif -Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif -Motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif -Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja
14	Ida Ayu Brahma sari & Agus Supray etno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	Motivasi (McCormick) Kepuasan (Herzberg) Kinerja (Robbins) Kepemimpinan (Bartol, 1991)	Motivasi -kebutuhan berprestasi (need for achievement) -kebutuhan fisik (psychological need) -kebutuhan rasa aman (safety need).	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PeiHai International Wiratama Indonesia di Surabaya	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	-Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, -Kepuasan

		Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Budaya Organisasi (Robbins, 1990:480)	Kepuasan -Kompensasi -Kondisi kerja -Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan -Kesempatan untuk berkembang. Kinerja -produktivitas -absensi -turnover -citizenship -kepuasan Kepemimpinan -Telling -Selling -Participating -Delegating Budaya Organisasi -Nilai-nilai organisasi -Dukungan Manajemen -Sistem imbalan, -Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar -Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, -Orientasi pada tim.	dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai.		kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. - Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. -Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
15	Daniel	Pengaruh	Pelatihan	Pelatihan	Populasi	Regresi	-Terdapat

	Arfan Aruan (2013)	Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (PERSERO) Surabaya.	(Rivai) Motivasi (Maslow) Kinerja (Gomes)	-materi yang dibutuhkan -metode yang digunakan -kemampuan instruktur pelatihan -sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran -peserta pelatihan Motivasi -physiological needs -safety and security needs -acceptance needs (belongingness) -esteem needs -self actualization. Kinerja -Quantity of Work -Quality of Work -Job Knowledge -Creativeness -Cooperative -Dependability -Initiative -Personal Qualities.	dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Sucofindo (Persero), dimana jumlah populasinya 174 orang karyawan.		pengaruh secara bersama-sama, antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja -Motivasi adalah variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja.
16	Charles Dwi Simaremare & H. B. Isyandi	Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepemimpi	Pelatihan (Dessler, 2011) Lingkungan Kerja Fisik (Nitisemito,	Kepemimpinan -visi -misi -tujuan Lingkungan Kerja Fisik	Populasi dalam penelitian ini Adalah karyawan FIGROUP	Regresi	-Pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja berpengaruh

	(2015)	nan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Wilayah Riau.	2008) Kepemimpinan (Robbins & Judge, 2011) Kepuasan (Mathis & Jackson, 2006) Kinerja (Mangkunegara, 2011)	-keamanan kerja -kelembaban tempat -hubungan dengan rekan kerja Pelatihan -materi pelatihan -pelatih -peserta -tujuan dan sasaran pelatihan Kinerja -kualitas -kuantitas -tanggung jawab -pelaksanaan tugas	Wilayah Riau sebanyak 455 orang Karyawan		signifikan dan positif. -Lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif. -Kepemimpinan terhadap kepuasan kerjaberpengaruh signifikan dan positif. -Kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh signifikan dan positif.
17	Yudi Rahman (2014)	Pengaruh Efektivitas Komunikasi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Sampurna Rattan Carpet	Komunikasi (Wenber dan Wilmot, 2000) Kepuasan Kerja (Locke, 1999) Kinerja (Gomes, 1997) Pelatihan (Moekijat, 1999)	Komunikasi -verbal -non verbal Pelatihan -Ketrampilan pengambilan keputusan -Ketrampilan antar pribadi -Pengetahuan tentang pekerjaan dalam jabatan -Pengetahuan tentang organisasi	Populasinya sebanyak 100 karyawan. Responden yang diteliti adalah Karyawan CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura.	Regresi	-Efektivitas komunikasi, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja -Efektivitas komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan

		Industri Martapura		Kepuasan Kerja -upah atau gaji yang diterima -kesempatan pengembangan karir -hubungan dengan pegawai lainnya -penempatan kerja -jenis pekerjaan -struktur organisasi perusahaan -mutu pengawasan		kerja -Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja -Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah efektivitas komunikasi	
18	Zida Ilayya Mua'rrifa et al. (2015)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.	Pelatihan (Notoadmodjo, 2009) Motivasi (Maslow, 2010) Kepuasan kerja (Sutrisno, 2009)	Pelatihan -Kualitas Materi Pelatihan Kesesuaian materi pelatihan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. -Metode Pelatihan Kesesuaian metode pelatihan yang digunakan dalam mempelajari materi. -Keefektifan Trainer Keefektifan trainer pada saat menyampaikan materi	Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, yaitu karyawan yang bekerja pada Divisi Komersial, Divisi Keuangan, Divisi SDM dan Umum, Divisi	Regresi	-Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. -Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

				<p>pelatihan.</p> <p>Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kebutuhan fisiologis dasar, -Kebutuhan akan rasa aman. -Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, -Kebutuhan untuk dihargai -Kebutuhan aktualisasi diri. <p>Kepuasan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Faktor psikologi b. Faktor Sosial c. Faktor Fisik d. Faktor 	Operasional, Divisi Teknik, Dan Divisi Sistem Informasi. Sampel sebanyak 60 responden.		
19	Ngesti Galih Ningrum (2013)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<p>Motivasi (Robbins, 2001)</p> <p>Kinerja (Dessler, 1992)</p> <p>Kepuasan Kerja (Locke, 1983)</p>	<p>Motivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kebutuhan Prestasi -Kepentingan -Keamanan Kerja -Gaji -Promosi <p>Kepuasan Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lingkungan Kerja -Jenis Pekerjaan -Kompensasi -Hubungan Antar Teman <p>Kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -kualitas kerja -produktivitas 	Responden adalah karyawan frontliner yang masa kerjanya minimal 1 tahun yaitu 123 orang dari 148 sampel berdasarkan rumus slovin.	Regresi	<p>-Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>- motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>-kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif</p>

				-pengetahuan -bisa diandalkan -kehadiran -kemandirian			terhadap kinerja karyawan
--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------

2.2.Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) atau *human resource* dalam konteks bisnis, merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi dan sering juga disebut karyawan atau *employee*. Sedangkan Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Alwi (2001) berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek SDM dari manajemen kerja (*job management*). Manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong dapat difenisikan secara sederhana, yaitu disaat bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi (Alwi, 2001:6).

Pendapat lain menurut Storey, menjabarkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang *integrated*, struktural, dan teknik-teknik personel (Alwi, 2001:6). Sedangkan menurut Keenoy, manajemen sumber daya manusia adalah suatu metode

memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia ke dalam strategi bisnis (Alwi, 2001:6).

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi MSDM dalam prakteknya, ditentukan oleh banyak faktor seperti, visi yang dimiliki dan misi yang diemban. Selain itu, dipengaruhi pula pada lingkup operasional perusahaan baik besar maupun kecil, tingkat persaingan yang dihadapi, luas pasar yang dikuasai, tujuan yang ingin dicapai, strategi pada tingkat korporat, dan besarnya modal yang tersedia. (Alwi, 2001). Fungsi atau aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut Snell dan Bohlander (2013) adalah sebagai berikut:

1. *Recruitment*

Seseorang yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan adalah seorang karyawan. Pihak perusahaan akan melakukan suatu proses yang disebut dengan proses pencarian para karyawan sebelum perusahaan dijalankan. Proses pencarian para karyawan harus dilakukan berdasarkan standarisasi perusahaan. Standarisasi tersebut berkaitan dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan perusahaan, misalnya seorang karyawan harus mempunyai pengetahuan yang baik, kemampuan intelektual yang cakap, efisiensi dalam bekerja, karakter khusus yang baik dan beberapa pemikiran yang

nantinya dapat membantu sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

2. *Selection*

Perusahaan akan menjalankan sebuah proses yang disebut dengan proses penyeleksian pada tahap selanjutnya. Calon karyawan yang telah memberikan data mengenai data diri mereka atau data yang berhubungan dengan spesifikasi sebuah pekerjaan akan diseleksi dan dipilih oleh perusahaan berdasarkan kualifikasinya. Dalam tahap penyeleksian biasanya perusahaan melakukan proses di mana kriteria dan data calon karyawan tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam tahap tersebut perusahaan melakukan pendataan dan pencatatan, dan kemudian perusahaan akan memasukkan dan mengkategorikan calon karyawan tersebut kepada deskripsi pekerjaan atau yang biasa disebut *job description*. Arti dari *job description* adalah penetapan akan sebuah pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan dalam melakukan tugasnya.

3. *Training dan Developing*

Tahapan selanjutnya adalah proses pelatihan dan pengembangan dimana dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut menjadi terbiasa kepada

pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Dalam proses tersebut karyawan baru akan diberikan materi teori dan praktek kerja lapangan.

4. *Performance appraisal*

Proses ini haruslah didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasari kepada kinerja atau *performance appraisal*.

5. *Compensation Management*

Tahapan terakhir adalah proses pemberian kompensasi dimana setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan di lain pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat menggunakan kemampuan dan keahlian mereka untuk dapat menjalankan perusahaan tersebut. Selain itu juga perusahaan membutuhkan karyawan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu berupa keuntungan.

c. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola sumber daya manusia menurut Alwi (2001) dapat dirumuskan menjadi dua pendekatan besar, yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*).

1. Pendekatan Lunak (*Soft Approach*)

Mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan adalah suatu pendekatan lunak, hal tersebut berarti dalam menggali potensi-potensi dalam diri individu perlu dikembangkan faktor yang berasal dari internal (motivasi, komunikasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lain-lain). Persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek MSDM yang efektif adalah bagaimana membangun:

a. Membangun kompetensi

Kompetensi merupakan sebuah kewenangan setiap orang untuk melakukan tugas maupun pengambilan keputusan sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen (Alwi, 2001). Keunggulan bersaing yang dimiliki organisasi sangat bergantung terhadap tingkat kompetensi

SDM yang dimiliki.

b. Membangun komitmen

Sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan dapat diartikan sebagai komitmen. Tingkat komitmen, baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya sangat diperlukan, karena melalui komitmen-komitmen tersebut

akan tercipta iklim kerja yang profesional. Komitmen merupakan bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan dalam mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya sebagai upaya perusahaan mencapai tujuan. Komitmen menyangkut sikap individu dan nilai-nilai yang ia berikan terhadap organisasi. Komponen kunci dari strategi ini adalah partisipasi, fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan (Alwi, 2001).

c. Membangun *quality of work life* (QWL)

Membangun kualitas kehidupan kerja dalam organisasi banyak tergantung pada filosofi organisasi. Apa pandangan atau anggapan perusahaan terhadap karyawan. Apakah sebagai faktor produksi, sebagai *asset* atau sebagai partner strategis. Bila dianggap sebagai faktor produksi maka nilai eksploitasi kemampuan mereka jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai kompensasi dan perlindungan yang mereka terima. Jika sebagai *asset* atau sebagai partner strategis, maka komitmen organisasi untuk memperlakukan karyawan melalui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju akan terbuka (Alwi, 2001).

2. Pendekatan Keras (*Hard Approach*)

Berdasarkan pendekatan keras dalam mengelola karyawan, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber

luar (*external means*) seperti desain jabatan, pengukuran kinerja, kompensasi, *training and development*, K3 dan lain sebagainya. Dalam proses pembentukan manusia yang unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crutial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting and developing* yaitu:

a. Sistem rekrutmen dan seleksi

Potensi yang dimiliki individu (*talented individual*) merupakan variabel individu yang penting diamati selain latar belakang, pendidikan dan pengalaman. Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan. Namun, faktor ini seringkali terabaikan terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Akibatnya, ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang (Alwi, 2001).

b. Sistem pelatihan dan pengembangan

Perusahaan-perusahaan Jepang memiliki budaya organisasi berupa manajer senior yang diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor dan melakukan pelatihan terhadap karyawan *junior* baik secara formal maupun informal. Hal tersebut memiliki tujuan manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Di sini budaya organisasi sangat

kuat pengaruhnya terhadap pembentukan prinsip kerja yang efisien. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan orang-orang dalam jabatan yang relevan dengan proses tersebut sangatlah penting (Alwi, 2001).

2.2.2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2002) konsep motivasi merupakan suatu kesediaan individu untuk upaya dengan tingkat yang tinggi ke arah tujuan sebuah organisasi, yang disesuaikan dengan kemampuan upaya itu sendiri dalam memenuhi suatu kebutuhan individual. Luthans (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah sebuah proses sebagai langkah awal melakukan tindakan karena merasa kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi sebuah tujuan.

Motivasi menurut Handoko (2003) adalah sebuah keadaan dalam diri manusia yang mendorong keinginan seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna meraih tujuan. Tugas dan pekerjaan yang dilakukan nanti hasilnya akan memuaskan apabila seseorang telah terdorong atau termotivasi. Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang dapat membuat seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat lebih berprestasi (Terry dan Rue, 2005).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli mengenai definisi motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu hal yang dapat menyebabkan, membantu dan mendorong serta mendukung perilaku individu, agar dapat melakukan pekerjaan lebih rajin dan semangat dalam mencapai hasil dengan optimal.

b. Teori Motivasi

Ada banyak sekali teori mengenai motivasi penting yang dikemukakan oleh ahli yang dapat memudahkan manajemen suatu perusahaan dalam mendorong karyawan mereka untuk menjalankan tugas yang dibebankan. Dari banyaknya teori motivasi, berikut ini merupakan beberapa penjelasan teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Abraham Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menaik secara berurutan. Hingga kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Mathis dan Jackson, 2001). Maslow mengatakan selanjutnya bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan awal seseorang telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka akan muncul tingkat kebutuhan ketiga, tingkat kebutuhan keempat, sampai tingkat kebutuhan terakhir atau yang kelima.

Dari teori motivasi Abraham Maslow yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang bertingkat atau berjenjang, artinya jika kebutuhan tingkat satu terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat kedua yang akan menjadi kebutuhan utama dan begitu seterusnya hingga kebutuhan tingkat kelima.

Tingkatan/jenjang Teori Hierarki Maslow (Hasibuan, 2005) terdiri atas:

1) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang ada didalam kebutuhan ini misalnya kebutuhan untuk makan, kebutuhan untuk minum, dan lain sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis ini akan mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat.

2) Kebutuhan akan rasa aman

Menurut Maslow kebutuhan tingkat kedua ini adalah kebutuhan akan keselamatan, yang mengarah kepada dua bentuk, yaitu keamanan dalam bentuk fisik dan keamanan dalam bentuk psikologis.

3) Kebutuhan akan rasa dimiliki dan dicintai

Kebutuhan ini dapat dikatakan juga sebagai kebutuhan sosial. Karena merupakan sebuah alat untuk berinteraksi sosial sehingga dapat diterima dalam pergaulan kelompok di dalam lingkungan

masyarakat membuat kebutuhan sosial ini dibutuhkan. Manusia yang normal pada umumnya tidak mau hidup menyendiri ditempat yang jauh dan terpencil, manusia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

4) Kebutuhan akan pengakuan diri

Merupakan kebutuhan akan penghargaan atau pengakuan dari lingkungan masyarakatnya dan timbul karena adanya prestasi namun tidak selalu demikian. Perlu juga menjadi perhatian bagi atasan bahwa semakin tinggi kedudukan individu dalam masyarakat atau posisinya dalam suatu organisasi, semakin tinggi juga prestisenya.

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi yang maksimal untuk meraih prestasi kerja yang memuaskan. Keinginan individu yang satu dengan individu yang lainnya untuk memenuhi kebutuhan sepenuhnya bisa berbeda-beda. Pencapaian akan kebutuhan ini dapat direalisasikan oleh para atasan di perusahaan yang mengadakan pendidikan dan pelatihan. Dari teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk memenuhi kebutuhan manusia sangatlah penting. Dalam hal ini dapat dilihat dari perusahaan yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan cara memberikan perlindungan dan kesejahteraan kepada karyawannya.

2. Teori Motivasi Klasik F. Winslow Taylor

Winslow Taylor menyatakan bahwa memotivasi seorang karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja (Hasibuan, 2005). Memenuhi kebutuhan biologis dapat dilakukan dengan memberikan gaji atau upah, baik berupa uang maupun barang sebagai imbalan dari prestasi yang telah ditunjukkan seorang karyawan. Konsep dasar dari teori yang dinamakan teori motivasi klasik ini adalah individu akan bekerja dengan giat, jika ia mendapat imbalan materi yang memiliki keterkaitan dengan tugasnya, kemudian manajer menentukan bagaimana tugas dilaksanakan dengan memakai sistem intensif untuk memotivasi para karyawan, jika karyawan semakin banyak menghasilkan produksi maka akan semakin besar juga penghasilan mereka.

Melalui teori tersebut seorang pimpinan dalam perusahaan dituntut untuk dapat menentukan bagaimana pekerjaan dilaksanakan melalui sistem intensif guna memberi motivasi para karyawannya. Seorang pimpinan perusahaan mengetahui karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya tidak mengerahkan seluruh kemampuannya, maka karyawan tersebut dapat diberikan motivasi melalui pemberian imbalan materi dan saat balas jasanya ditingkatkan maka gairah bekerjanya akan meningkat dengan sendirinya.

3. Teori David McClelland

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal (Robbins, 2002), yaitu:

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*nAch*)

Need for Achievement, adalah dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan. Seorang karyawan yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi cenderung lebih berani dalam mengambil resiko. Kebutuhan untuk memiliki prestasi sendiri adalah kebutuhan untuk menjalankan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya dan selalu memiliki keinginan untuk meraih prestasi lebih tinggi. Orang-orang dengan kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi dapat ditemukan pada perusahaan-perusahaan kecil, yang direkturnya pada umumnya memiliki motivasi yang sangat tinggi untuk berprestasi.

2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*nPow*)

Need for Power, adalah kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dengan cara yang diinginkan. Seorang karyawan yang memiliki motif besar untuk berkuasa cenderung lebih menikmati pekerjaannya sebagai faktor yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain sehingga karyawan tersebut akan sangat bangga akan status pekerjaannya. Orang-orang dengan kebutuhan yang

tinggi untuk berkuasa dapat ditemukan pada kantor-kantor pemerintahan ataupun birokrasi.

3. Terakhir ada kebutuhan untuk afiliasi (*nAff*)

Need for Affiliation, adalah faktor atau hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal. Karyawan yang memiliki tingkat afiliasi tinggi akan menyukai persahabatan dan interaksi, baik dengan atasan, bawahan, dan juga dengan sesama rekan kerja. Mereka berada di dalam situasi yang tidak mau merugikan orang lain disekitarnya, dan merupakan faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi prestasi dalam bekerja. Orang-orang dengan kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi biasanya bekerja sama dengan orang-orang dan untuk mengkoordinasi upaya orang-orang yang bekerja dalam kelompok-kelompok.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh McClland, para wiraswasta memperlihatkan kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi dan dorongan kebutuhan yang cukup tinggi untuk berkuasa, tetapi rendah dalam berafiliasi. Para manajer umumnya memperlihatkan keinginan dan dorongan yang tinggi untuk berprestasi serta kekuasaan dan rendah dalam afiliasi, namun tidak setinggi ataupun serendah wiraswastawan.

Pola-pola motivasi berprestasi ditemukan dengan jelas oleh McClland pada perusahaan-perusahaan kecil. Sedangkan dalam

perusahaan-perusahaan besar para eksekutif kepala hanya memiliki motivasi berprestasi sedang-sedang saja dan sering lebih kuat dalam dorongan kebutuhan berkuasa dan afiliasi.

c. Faktor-Faktor Motivasi

Seorang karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yang menurut teori dua faktor Herzberg (Hasibuan, 2005), yaitu:

1. Faktor intrinsik
 - a. Prestasi, artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi.
 - b. Pengakuan, artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya.
 - c. Pekerjaan itu sendiri, artinya untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan, diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat.
 - d. Tanggung jawab, artinya keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - e. Pengembangan potensi individu, merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral

karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Faktor ekstrinsik

- a. Gaji atau upah, kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja.
- b. Kondisi kerja, tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan.
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan, merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen.
- d. Hubungan antar pribadi, bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi.
- e. Kualitas supervisi, supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja.

Menurut Wahdjosumidjo (1992) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Faktor ekstern; antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya.
2. Faktor intern; antara lain adalah kemampuan bekerja, semangat bekerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

Adapun Saydam (Kadarisman, 2012) menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor Internal
 - a. Kematangan pribadi, merupakan kebiasaan yang dibawa individu sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
 - b. Tingkat pendidikan, seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah pendidikannya.

- c. Keinginan dan harapan pribadi, seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
- d. Kebutuhan, biasanya bersanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.
- e. Kelelahan dan kebosanan, biasanya mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada waktunya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- f. Kepuasan kerja, karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

- a. Kondisi lingkungan kerja, meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
- b. Kompensasi yang memadai, merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara baik.
- c. Supervisi yang baik, seorang supervisi dituntut untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya.

- d. Ada jaminan karier, seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa saja yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab, karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan tempatnya bekerja.
- f. Peraturan yang fleksibel, apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

d. Indikator Motivasi

Motivasi bekerja seseorang tidak dapat dilihat maupun dinilai secara eksplisit. Namun perilaku dan sikap saat bekerja merupakan dampak yang muncul dari adanya motivasi tersebut yang dapat diukur oleh David McClelland dalam tiga kebutuhan utama (Robbins, 2002), yaitu:

1. *Need for Achievement (nAch)*

Indikator kebutuhan untuk berprestasi dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam memegang tanggung jawab.
- b. Karyawan senang mendapat tantangan dalam pekerjaannya.

- c. Karyawan senang dengan kreativitas dalam bekerja.
- d. Karyawan senang mendapat *feedback* dari lingkungannya atas pengakuan terhadap prestasinya.

2. *Need for Power (nPow)*

Indikator kebutuhan untuk berkuasa dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan mempunyai motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya.
- b. Karyawan mempunyai ide atau gagasan untuk menang.
- c. Karyawan mempunyai karakter yang kuat untuk mendapatkan wewenang dari perusahaan.

3. *Need for Affiliation (nAff)*

Indikator kebutuhan untuk berafiliasi dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerjanya.
- b. Karyawan mempunyai sikap sosial tinggi dalam pergaulan.
- c. Karyawan mempunyai hubungan persahabatan yang baik dengan lingkungannya.

Menurut Makmun (2003), dalam memahami motivasi seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

- a. Durasi aktivitas.
- b. Frekuensi aktivitas.
- c. Persistensi pada aktivitas.

- d. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan.
- e. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan.
- f. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan aktivitas yang dilakukan.
- g. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (*output*) yang dicapai dari aktivitas yang dilakukan.
- h. Arah sikap terhadap sasaran aktivitas.

Menurut Maslow faktor kebutuhan dapat diturunkan menjadi indikator-indikator dalam mengetahui motivasi (Hasibuan, 2005), yaitu:

- a. Kebutuhan fisik (fisiologis), dapat dilihat dari pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi dan lain sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan, dapat dilihat dari fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan dan lain sebagainya.
- c. Kebutuhan sosial, dapat dilihat dari interaksi seseorang dengan orang lain dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis dan diterima dalam sebuah kelompok.

- d. Kebutuhan penghargaan diri, dapat dilihat dari pemberian pengakuan dan penghargaan dari karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, dapat dilihat dari sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya.

2.2.3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pengertian pelatihan menurut Dessler (2008:280) adalah sebuah proses untuk mengajarkan ketrampilan yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan juga merupakan tanda dari manajemen yang bagus, dan tugas seorang manajer menghindari bahayanya. Andrew E. Sikula mengatakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan yang mempergunakan prosedur secara sistematis dan terorganisir, ditujukan kepada pegawai non manajerial untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang ada batasnya (Mangkunegara, 2009).

Snell dan Bohlander (2013) mengartikan pelatihan sebagai istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan upaya yang diprakarsai oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran di antara para anggotanya. Pengertian lain

menurut Mathis dan Jackson (2002) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Menurut Hamalik (2007), pelatihan merupakan sebuah proses yang didalamnya meliputi berbagai upaya atau tindakan yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan terhadap tenaga kerja yang dilakukan oleh seorang pelatih profesional dalam pekerjaan dengan bidang tertentu untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas di perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli mengenai definisi pelatihan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses dimana individu diajarkan ketrampilan tertentu yang ditandai oleh keberhasilan dalam membantu pencapaian tujuan di dalam organisasi.

b. Tujuan Pelatihan

Pada dasarnya tujuan dari setiap pelatihan kerja yaitu untuk mengembangkan ketrampilan karyawan, mendidik karyawan, serta melatih karyawan di perusahaan secara *professional* dan siap diterjunkan pada bidangnya masing-masing. Beberapa tujuan pelatihan menurut Dessler (2008) adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

3. Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan temanteman karyawan dan dengan manajemen.

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006) diantaranya sebagai berikut:

1. Membantu karyawan-karyawan baru untuk memahami aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan melalui sebuah pelatihan orientasi. Mereka perlu mengerti tujuan perusahaan, dan disamping itu, mereka perlu memahami kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan tugas pekerjaannya.
2. Membantu meningkatkan keahlian karyawan karena adanya penemuan-penemuan baru: Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu para karyawan perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan efektif.

c. Metode Pelatihan

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, berikut beberapa metode pelatihan menurut Mondy (2008) yaitu:

1. Arahan Instruktur (*instructur led*)

Metode arahan instruktur tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan.

Salah satu manfaat pelatihan dengan arahan instruktur adalah bahwa

instruktur bisa menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu relatif singkat.

2. Studi Kasus (*case study*)

Merupakan metode pelatihan di mana para *trainee* mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut. Informasi tersebut dapat berupa laporan kondisi finansial perusahaan dan lingkungan perusahaan tersebut.

3. Pemodelan Perilaku (*behavior modeling*)

Merupakan metode pelatihan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasikan perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi.

4. Permainan Peran (*role playing*)

Merupakan metode pelatihan di mana para peserta diminta untuk merespons permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata. Dan bukan mendengarkan instruktur berbicara mengenai cara memecahkan masalah atau mendiskusikannya, mereka belajar dengan cara melakukannya.

5. Permainan Bisnis (*business games*)

Merupakan metode pelatihan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu

situasi bisnis tertentu. Para peserta mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi tingkat harga, volume produksi dan tingkat persediaan.

6. *In Basket Training*

Merupakan metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan email, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.

7. *On the Job Training*

Merupakan metode pelatihan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakan secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada seorang karyawan baru, sembari memelihara produktivitas kedua karyawan tersebut.

8. Rotasi Pekerjaan (*job rotation*)

Sering disebut pelatihan silang adalah metode pelatihan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas-tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut.

9. Magang (*internship*)

Merupakan metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi.

10. Pelatihan Pemula (*apprenticeship training*)

Merupakan metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan.

d. Dimensi Pelatihan

Pimpinan perusahaan harus mengetahui keterampilan dan pengetahuan apa saja yang dibutuhkan oleh karyawannya dalam menjalankan pekerjaan, pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan terkait dengan kebutuhan program pelatihan. Dale (2003), mengatakan keterampilan merupakan aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui pelatihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan tugas dan pekerjaan. Hamalik (2007) menjelaskan dimensi pelatihan sebagai berikut:

1. Peserta pelatihan, penetapan peserta pelatihan berhubungan erat dengan keberhasilan suatu proses pelatihan, yang turut menentukan efektivitas pekerjaan. Kriteria peserta yang baik dapat dilihat dari:
 - a. Akademik (jenjang pendidikan dan keahlian)
 - b. Jabatan (telah menempati suatu jabatan atau akan ditempatkan pada jabatan tertentu).

- c. Pengalaman kerja.
 - d. Motivasi dan minat.
 - e. Tingkat intelektualitas yang diketahui melalui suatu tes seleksi.
2. Pelatih/instruktur, pelatih yang berkualitas profesional memegang peranan penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Kriteria pelatih yang baik antara lain:
 - a. Ahli dalam bidang spesialisasi tertentu.
 - b. Berkepribadian baik yang dapat menunjang pekerjaannya sebagai pelatih.
 - c. Lebih baik pelatih yang berasal dari dalam lingkungan organisasi dibandingkan pelatih yang dari luar.
 3. Durasi pelatihan, lamanya masa pelatihan tergantung pada kemampuan yang akan diperoleh, kemampuan belajar dari peserta pelatihan, dan materi pelatihan yang digunakan.
 4. Materi pelatihan, yang disusun berdasarkan tujuan pelatihan, tingkatan peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara, dan lamanya pelatihan.
 5. Metode pelatihan, untuk mengubah perilaku peserta, pelatih tidak lepas dari metode dan alat bantu yang digunakan dengan menggunakan metode pelatihan yang tepat tergantung dari tujuan dan sasaran.

Menurut Snell dan Bohlander (2013) dalam mengukur pelatihan kerja dapat digunakan dimensi sebagai berikut:

1. Kebutuhan Penilaian, yang dapat dianalisa menggunakan tiga analisa, yaitu:
 - a. *Organization Analysis*, yaitu melakukan penilaian berdasar lingkungan, strategi, dan sumber daya di dalam organisasi untuk menentukan penekanan yang harus ditempatkan di dalam pelatihan.
 - b. *Task Analysis*, yaitu suatu proses menentukan yang seharusnya adadi dalam program pelatihan berdasarkan studi dari pekerjaan dan tugas yang ada di dalam pekerjaan.
 - c. *Person Analysis*, yaitu menentukan individu secara spesifik yang membutuhkan program pelatihan.
2. Desain Program Pelatihan, dalam membuat desain program pelatihan harus mengarah pada empat hal, yaitu:
 - a. *Instructional Objectives*; yaitu hasil yang diinginkan dari pelatihan.
 - b. *Trainee Readiness and Motivation*; mengacu pada tingkat kedewasaan dan pengalaman trainee. Sedangkan *trainee motivation* merupakan seseorang yang teliti, *goal-oriented*, disiplin, rajin dan tekun sehingga dapat menghubungkan usahanya pada saat pelatihan dan hasil kerjanya didalam pekerjaan.
 - c. *Principle of Learning*; sebuah karakter dari pelatihan yang dapat membantu karyawan memahami materi baru, kemudian dapat diterima oleh nalar di kehidupan mereka dan dipindahkan ke pekerjaan mereka.

- d. *Characteristics of Instructors*, kebutuhan adanya instruktur atau pelatih yang tepat agar program pelatihan yang diberikan kepada peserta dapat terselenggara secara efektif dan efisien.
3. Implementasi, dalam implementasi pelatihan sendiri dapat dibagi menjadi beberapa metode, yaitu:
- a. *On the Job Training*, yaitu metode saat seorang karyawan diberikan pengalaman langsung dengan instruksi dari pengawas atau pelatih.
 - b. *Apprenticeship Training*, yaitu pelatihan magang, dimana karyawan memasuki industri dan diberi instruksi menyeluruh serta pengalaman, baik di dalam dan di luar pekerjaan.
 - c. *Cooperative Training*, yaitu sebuah pelatihan yang menggabungkan praktik pengalaman pekerjaan dengan pendidikan formal didalam kelas.
 - d. *Classroom Instruction*, yaitu bentuk pelatihan yang memungkinkan jumlah maksimum *trainee* dilatih oleh pelatih dengan jumlah sedikit.
 - e. *Programmed Instruction*, yaitu pelatihan dengan menggunakan buku manual atau komputer untuk membagi isi pelatihan kedalam bentuk yang lebih terorganisir dan logis.
 - f. *Audiovisual Methods*, yaitu suatu pembelajaran untuk mengajarkan keterampilan dan prosedur dalam pekerjaan dengan menggunakan perangkat audiovisual yang dapat digunakan.
 - g. *Simulation Method*, yaitu suatu pembelajaran dengan menggunakan peralatan yang benar-benar dipakai dalam pekerjaan.

- h. *E-Learning*, yaitu pembelajaran yang menggunakan media elektronik (webcam, dan lain-lain).
- i. *Learning Management Systems*, yaitu pelatihan dengan menggabungkan *e-learning* mereka, alat penilaian karyawan, dan fungsi pelatihan lainnya ke dalam sistem manajemen pembelajaran elektronik (LMS), yang dibangun khusus untuk perusahaan.
- j. *On the Job Experiences*, yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dapat diperoleh dengan mendengarkan dan mengamati atau dengan membaca. Tetapi yang lain juga harus diperoleh melalui praktik langsung dan pengalaman.
- k. *Seminars and Conferences*, digunakan untuk mengomunikasikan ide, kebijakan, prosedur dan bisa dijadikan tempat untuk berdiskusi.
- l. *Case Studies*, yaitu program pelatihan dimana peserta diharapkan dapat mempelajari informasi yang diberikan pada suatu kasus dan dapat membuat keputusan berdasarkan itu.
- m. *Management Games and Simulations*, yaitu metode yang mengizinkan partisipan untuk bermain dan dihadapkan pada sebuah tugas yang diharapkan partisipan nantinya dapat mengambil keputusan.
- n. *Role-Playing*, yaitu metode pelatihan dimana partisipan berlatih untuk memainkan peran sebagai posisi yang lain dan menyelesaikan masalah yang bisa terjadi di pekerjaan itu.

- o. *Behaviour Modeling*, merupakan metode yang mengizinkan orang untuk mengikuti/menyalin perilaku orang lain guna menunjukkan kepada manajer bagaimana menangani situasi yang bermacam-macam.
4. Evaluasi, ada empat kriteria dasar yang digunakan dalam proses evaluasi pelatihan, yaitu:
- a. *Reactions*, yaitu menilai reaksi partisipan.
 - b. *Learning*, yaitu melakukan tes kepada partisipan mengenai isi dari program pelatihan kemudian mengukur pemahamannya.
 - c. *Behavior*, yaitu memastikan apakah ada perubahan perilaku dari karyawan setelah mengikuti pelatihan.
 - d. *Results*, yaitu mengukur pelatihan dari pengembalian atas investasi (ROI), meskipun kadang diukur dari hasil uang yang didapat. ROI perusahaan bergantung terhadap keuntungan yang diperoleh dari pelatihan karyawan terhadap biaya yang ditimbulkan.

Menurut Campbel, ciri-ciri karyawan yang memiliki ketrampilan (Riduwan, 2006), yaitu:

1. Memiliki kelincahan mental berpikir dari dan ke segala arah, yaitu kemampuan untuk bermain-main dengan gagasan, konsep, kata-kata yang kemudian dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. *Convergent thinking*, merupakan kemampuan untuk melihat permasalahan dari berbagai arah dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting kemudian mengarahkan fakta itu pada masalah yang dihadapi.
 - b. *Divergent thinking*, adalah kemampuan untuk berpikir dari ide atau gagasan, menyebar ke segala arah.
2. Memiliki konsep yang fleksibel (*conceptual flexibility*), merupakan kemampuan seorang karyawan untuk secara spontan mengganti cara dalam memandang dan melakukan pendekatan terhadap pekerjaan yang tidak jalan.
 3. Memiliki orisinalitas (*originality*), yaitu kemampuan untuk mengeluarkan ide, gagasan, pemecahan masalah dan cara kerja yang jarang dilakukan bahkan mengejutkan.
 4. Lebih menyukai kompleksitas, karyawan yang mampu dan kreatif itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperluas cara berpikir.
 5. Dapat mengatur rasa ingin tahunya dengan baik dan dinamis dalam menjalankan pekerjaan.
 6. Berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.
 7. Berpikiran secara terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan mencari solusi dari sebuah permasalahan.
 8. Berpikiran matang dan terkonsep dalam menghadapi masalah.

9. Mandiri (*independent*), artinya seorang karyawan tersebut bekerja sendiri tanpa tergantung pada orang lain.

2.2.4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2002) merupakan acuan kepada sikap individu yang menjelaskan berapa banyak orang yang merasa positif tentang pekerjaan mereka dan berbeda dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan sejauh mana kesesuaian terhadap pernyataan-pernyataan yang mengungkapkan aspek-aspek kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja diungkapkan oleh Spector (1997). Semakin tinggi skor yang didapat subjek maka semakin tinggi perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya saat skor yang didapat oleh subjek rendah maka semakin rendah yang menyenangkan terhadap pekerjaannya.

Blum mengatakan bahwa ketika membahas masalah kepuasan kerja, maka hal tersebut merupakan sebuah hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor mengenai pekerja, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (As'ad, 1987:104). Menurut Wexley dan Yukl menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya (As'ad, 1987:104). Tiffin menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki, situasi dan kondisi kerja, kerjasama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan (As'ad, 1987:104).

b. Teori Kepuasan Kerja

Banyak sekali teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Teori-teori tersebut dapat digunakan untuk memudahkan manajemen suatu perusahaan dalam upaya menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Berikut ini merupakan beberapa penjelasan teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl yang dikemukakan oleh beberapa ahli (As'ad, 1987:104), yaitu:

1. Teori Perbedaan (*Disperancy Theory*)

Teori kepuasan ini pertama kali dicetuskan oleh Porter, ia mengukur kepuasan kerja individu dengan cara menghitung selisih antara keadaan yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menambahkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan antara nilai yang diharapkan dengan perasaan yang telah dicapai atau diperoleh dari pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan akan mendapat kepuasan bila kondisi yang sesungguhnya sesuai dengan yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan atau keinginan seseorang dengan kenyataan yang ada maka ia akan semakin puas.

Jika tidak ditemukan perbedaan yang diinginkan antara persepsinya dengan kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai, maka seseorang dapat dikatakan telah mencapai kepuasannya. Selanjutnya, perbedaan yang positif dapat dilihat saat yang didapatkan seseorang ternyata lebih besar dari yang diinginkannya, maka orang tersebut akan menjadi lebih

puas. Sebaliknya perbedaan negatif terjadi ketika kenyataan yang dirasakan semakin jauh dari kenyataan atau dibawah standar minimum yang menyebabkan semakin besar ketidakpuasan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Prinsip teori keseimbangan menurut Locke adalah seseorang akan mendapatkan kepuasan maupun tidak, tergantung dari ada atau tidaknya keadilan (*equity*) yang ia rasakan atas sebuah situasi yang di dapatkan dengan orang lain yang selevel, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan (As'ad, 1987:104). Locke dan Luthans menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik merasa senang maupun tidak senang, yang merupakan hasil penilaian seseorang yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Wexley dan Yukl mengatakan bahwa teori keseimbangan memiliki tiga elemen (As'ad, 1987:104), yaitu:

- a. *Input*, yang merupakan segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan dan dianggap sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
- b. *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai akibat dari pekerjaannya.
- c. *Comparison person*, adalah membandingkan rasio *input-out comes* yang dimiliki karyawan dengan orang lain, baik di perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di masa lalu.

Dalam teori keadilan ini, karyawan akan membandingkan ratio *input-outcomes* orang lain (*comparison persons*). Hasilnya jika perbandingan itu dianggap adil (*equity*), maka karyawan akan merasa puas. Namun, jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan dapat menimbulkan ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor Herzberg (*Two Factors Theory*)

Frederick Herzberg mengemukakan teori dua faktor atau yang biasa disebut *Herzberg's Two Factors Theory*. Herzberg membagi keadaan yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok dua kelompok (Hasibuan. 2005), yaitu:

- a. *Satisfiers'* atau *motivator*, merupakan kelompok yang meliputi sumber kepuasan kerja yang berupa prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pekerjaan itu sendiri.
- b. *Dissatisfiers'* atau *hygiene factors*, merupakan kelompok yang meliputi sumber ketidakpuasan yang berupa gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor tersebut tidak terpenuhi maka karyawan akan merasa tidak puas.

Dari teori dua faktor oleh Herzberg maka dapat diambil kesimpulan bahwa satu kelompok faktor *motivator*, memberikan kepuasan. Sedangkan

kelompok lain yaitu faktor *hygiene* dapat mengakibatkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori-teori diatas, baik kepuasan maupun ketidakpuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya merupakan sebuah variabel yang tidak terus menerus, karena merupakan hal yang berbeda. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Gilmer mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (As'ad, 1987), adalah:

1. Kesempatan untuk maju.
2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Manajemen kerja.
5. Kondisi kerja.
6. Pengawasan.
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan.
8. Komunikasi.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan.
10. Fasilitas.

Menurut Brown & Ghiselli ada empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (Edy Sutrisno, 2011), yaitu:

1. Kedudukan, pada umumnya manusia beranggapan jika seseorang yang pekerjaannya lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.
2. Pangkat, jika ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaan karyawan.
3. Jaminan finansial dan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Mutu pengawasan, melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan kepuasan dapat ditingkatkan, sehingga karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari perusahaan.

Menurut Greenberg & Baron (1995) faktor-faktor kepuasan kerja dapat dibagi menjadi 2 faktor yaitu:

1. Faktor organisasional :
 - a. Sistem penggajian
 - b. Kualitas dari supervisi
 - c. Desentralisasi kekuasaan
 - d. Tingkat kerja dan dorongan sosial
 - e. Kondisi kerja yang menyenangkan
2. Faktor Personal
 - a. Variabel kepribadian

- b. Status dan senioritas
- c. Pekerjaan yang sesuai dengan minat
- d. Kepuasan hidup

d. Aspek Kepuasan Kerja

Dengan mengukur kepuasan kerja karyawan maka tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui oleh pimpinan dalam setiap perusahaan. Menurut Locke-Luthans, aspek-aspek dalam kepuasan kerja dapat dibagi menjadi 5 kelompok (Luthans, 2006), yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan.

Perusahaan memberi kesempatan terhadap karyawan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab, meliputi pekerjaannya dan kondisi kerja itu sendiri. Dapat dilihat dari:

- a. Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan.
- b. Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri.
- c. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap masalah saat bekerja.
- d. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan.

2. Kepuasan terhadap upah dan kesejahteraan.

Baik upah maupun gaji yang didapatkan sesuai dengan beban kerja yang diberikan dan seimbang dengan karyawan lain di dalam perusahaan tersebut, meliputi keadilan dan jumlah bayaran. Dapat dilihat dari:

- a. Pendapatan yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
 - b. Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah cukup.
 - c. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.
 - d. Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu
3. Kepuasan terhadap pengawasan.
- Memberi motivasi dan mengawasi karyawan dari atasannya, meliputi manajemen, perusahaan dan promosi. Dapat dilihat dari:
- a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi.
 - b. Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik.
 - c. Atasan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja.
 - d. Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit.
4. Kepuasan terhadap rekan kerja.

Menunjukkan seberapa besar rekan kerja dalam memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial, meliputi kesediaan dan rela dalam tolong-menolong. Dapat dilihat dari:

- a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan.
 - b. Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan.
 - c. Rekan kerja dapat diajak dalam bekerjasama.
 - d. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan.
5. Kepuasan terhadap promosi.

Merupakan sebuah kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur perusahaan dan pemenuhan kebutuhan eksistensi diri serta reputasi, meliputi kesempatan untuk mengembangkan karir. Dapat dilihat dari:

- a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi.
- b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi.
- c. Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di perusahaan.

- d. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan.

Spector (1997) menjelaskan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja adalah:

- a. Upah

Mencakup kepuasan karyawan terhadap pembayaran dan kenaikan pembayaran.

- b. Promosi

Mencakup kepuasan karyawan terhadap kesempatan promosi dan jabatan yang didapatkan di tempat kerja.

- c. Supervisi

Mencakup kepuasan karyawan terhadap fungsi manajerial atasannya.

- d. Tunjangan

Mencakup kepuasan karyawan terhadap *benefits* yang didapatkan ditempat kerja.

- e. Pengakuan

Mencakup kepuasan karyawan terhadap penghargaan (yang berupa uang) yang didapatkan karena kinerja yang baik

- f. Kebijakan

Mencakup kepuasan karyawan terhadap peraturan dan prosedur di dalam perusahaan.

- g. Rekan kerja

Mencakup kepuasan karyawan terhadap rekan kerjanya di perusahaan.

h. Pekerjaan itu sendiri

Mencakup kepuasan karyawan pada tipe pekerjaan itu sendiri.

i. Komunikasi

Mencakup kepuasan karyawan pada komunikasi dalam perusahaan.

Menurut Robbins (2002), aspek-aspek dalam kepuasan kerja yaitu:

a. Pekerjaan menantang

Seorang karyawan akan lebih memilih pekerjaan yang memiliki kebebasan dan pemberian umpan balik atau *reward* berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan memberikan kesempatan dalam menggunakan ketrampilan dan kemampuannya, serta pekerjaan yang bervariasi.

b. Penghargaan yang adil

Seorang karyawan mendambakan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang sesuai dengan harapan awal mereka, promosi dapat memberikan kesempatan untuk berkembang bagi mereka dengan tanggung jawab yang lebih berat dan dapat meningkatkan status sosial.

c. Kondisi yang menunjang

Fasilitas dan peralatan kantor yang dimiliki perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja dan memaksimalkan potensi dan produktivitas

yang dimiliki karyawan sehingga bisa mengatasi masalah teknis yang muncul.

d. Rekan kerja yang saling mendukung

Terciptanya kerja sama yang dinamis antara satu karyawan dengan yang lainnya, sehingga para karyawan tadi dapat saling mengisi dan ada suasana kerja yang sehat diantara karyawan itu.

e. Kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan

Totalitas dalam sebuah pekerjaan menjadi maksimal dan professional karena terciptanya penempatan kerja yang disesuaikan dengan bidang ilmunya.

f. Sifat hubungan interpersonal

Iklim hubungan yang terdapat didalam organisasi mencerminkan kondisi tersebut, baik adanya kebersamaan antar anggota organisasi dan rasa saling percaya, kemudian hubungan antar unit-unit fungsional (produksi-pemasaran).

2.2.5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Bernardin dan Russel (2000) memberikan pengertian kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan

pegawai. Sedangkan yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan dalam memberi kontribusi kepada organisasi dapat dikatakan sebagai kinerja karyawan.

Dessler (2008) menjelaskan pengertian kinerja karyawan (prestasi kerja) sebagai prestasi aktual seorang karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan itu. Menurut Lawler dan Porter kinerja adalah suatu pencapaian tugas yang sukses yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2003). Maier menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (As'ad, 2003).

Kinerja menurut Helfert merupakan suatu gambaran keadaan secara keseluruhan atas perusahaan dalam periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau pencapaian yang dipengaruhi oleh kegiatan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Rivai, 2009). Rummel dan Brache menyatakan bahwa ada tiga level kinerja (Sudarmanto, 2009), yaitu:

1. Kinerja organisasi, adalah pencapaian hasil di level unit analisis organisasi yang terkait dengan tujuan, rancangan, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, yaitu kinerja pada proses tahapan untuk menghasilkan produk dan dipengaruhi oleh tujuan, rancangan, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu atau pekerjaan, merupakan pencapaian pada tingkat pegawai atau pekerjaannya dan dipengaruhi oleh tujuan, rancangan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Walker (1992), tujuan pekerjaan, isi dan struktur kegiatan kerja, kemampuan, dan imbalan merupakan empat macam faktor yang dapat menentukan kinerja seseorang. Penjelasan seperti berikut ini:

1. Tujuan pekerjaan; faktor pertama ini bisa memberikan arah kepada karyawan di perusahaan, kemudian ia dapat mengetahui arah dan macam pekerjaan yang harus dilakukan sehingga karyawan tersebut dapat membantunya untuk mengetahui cara penyelesaian dari pekerjaan tersebut.
2. Isi dan struktur kegiatan kerja, faktor ini meliputi desain pekerjaan, struktur organisasi, dan hubungan kerja.
3. Kemampuan, faktor ketiga ini meliputi ketrampilan kerja dan pengetahuan.
4. Imbalan, faktor terakhir ini meliputi insentif dan *reward* terhadap kinerja seorang karyawan.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, Moh. As'ad (2003) membaginya menjadi dua faktor seperti berikut ini:

1. Faktor individu yang merupakan segala sesuatu terhadap dua kondisi, yaitu:
 - a. Kondisi fisik (kesehatan, vitalitas, dan stamina).
 - b. Kondisi psikis (kesiapan mental dan kemampuan dalam mengolah diri sendiri).
2. Faktor situasi yang memiliki hubungan terhadap kondisi di sekitar seseorang baik dari lingkungan pekerjaan, keluarga, maupun masyarakat tempat tinggalnya.

Mathis dan Jackson (2001) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seseorang adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan karyawan
- b. Motivasi
- c. Dukungan atau dorongan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan dengan organisasi atau perusahaan

c. Dimensi Kinerja

Dalam kinerja, Dessler (2008) menyatakan ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Kualitas pekerjaan; merupakan kecermatan, ketuntasan dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan. Dapat dilihat dari:
 - a. Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan.
 - b. Ketelitian dalam bekerja.
 - c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja.
 - d. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.
2. Produktivitas; merupakan mutu dan efisiensi dari pekerjaan yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Dapat dilihat dari:
 - a. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan.
 - b. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - c. Kemampuan dalam menyelesaikan kerja lembur.

- d. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan; merupakan keterampilan atau keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan terhadap pekerjaan. Dapat dilihat dari:
 - a. Kepemilikan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Kemampuan memahami tugas yang diberikan.
 4. Kehandalan; merupakan sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan dalam penyelesaian tugas dan tindak lanjut. Dapat dilihat dari:
 - a. Kepercayaan atasan terhadap karyawan.
 - b. Tanggung jawab atas pekerjaan yang diselesaikan.
 - c. Ketepatan dalam bekerja.
 5. Ketersediaan; merupakan sejauh mana pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan. Dapat dilihat dari:
 - a. Ketepatan waktu datang,
 - b. Ketepatan waktu pulang.
 - c. Ketepatan penggunaan waktu istirahat/jam makan.
 6. Ketidaktergantungan; merupakan sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi. Dapat dilihat dari:
 - a. Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Kebebasan karyawan dalam menyampaikan gagasan.

Menurut Bernardin Russel (2000) terdapat enam kriteria yang menjadi tolak ukur kinerja seseorang yaitu:

1. Kualitas; yaitu tingkat dari hasil aktivitas yang dikerjakan mendekati sempurna atau dalam pengertian lain telah menyelesaikan dan memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit atau merupakan jumlah siklus dari suatu aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu; dilihat dari tingkat aktivitas yang telah selesai pada masa awal yang diinginkan, yang dilihat dari sudut output yang dihasilkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
4. Efektivitas; yaitu tingkat penggunaan sumber daya dari organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud mendapatkan keuntungan dari setiap penggunaan sumber daya dan juga mengurangi kerugiannya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat dimana seorang karyawan tanpa meminta bantuan, bimbingan, dan pengawasan ia dapat menjalankan fungsi kerjanya, atau tidak melibatkan campur tangan pengawas didalam melakukan fungsi kerjanya tersebut.
6. Komitmen Kerja; adalah tingkat dimana seorang karyawan mempunyai komitmen kerja kepada perusahaan dan tanggung jawab dalam bekerja terhadap perusahaannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam mengukur kinerja karyawan ada beberapa indikator, yakni:

1. Kuantitas

Merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan, kemampuan dalam menyelesaikan tepat waktu. Dapat dilihat dari:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tambahan/lembur dengan baik.

2. Kualitas

Merupakan kemampuan dalam memahami tugas yang diberikan, kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan teliti, serta keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dapat diukur dari:

- a. Kemampuan memahami tugas yang diberikan.
- b. Kemampuan melakukan pekerjaan dengan teliti.
- c. Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Kehadiran di tempat kerja

Merupakan tingkat aktivitas yang disiplin dalam hal jam masuk kerja, pulang kerja, dan tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa ijin dari atasannya.

Dapat dilihat dari:

- a. Masuk kerja dengan tepat waktu.
 - b. Pulang kerja tepat waktu.
 - c. Tingkat absensi rendah.
 - d. Tidak pernah meninggalkan kantor tanpa ijin atasan.
4. Sikap kooperatif

Merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, bekerjasama dengan atasan. Dapat dilihat dari:

- a. Meminta masukan dari atasan mengenai tugas yang diberikan.
- b. Saling membantu dengan rekan kerja dalam melakukan pekerjaan.
- c. Bersifat terbuka terhadap pendapat rekan kerja di perusahaan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Antara Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Hal tersebut disebabkan apabila karyawan mendapatkan motivasi yang tinggi dari perusahaan, maka karyawan akan merasa semangat dan rajin dalam melakukan pekerjaan serta dapat lebih berprestasi, sehingga karyawan memiliki kepuasan terhadap perusahaan. Hal ini senada dengan penelitian Can & Yasri (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif artinya semakin baik motivasi kerja karyawan

dalam melaksanakan pekerjaan maka akan membuat kepuasan kerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Selain itu penelitian menurut Koesmono (2005) juga mengatakan bahwa motivasi merupakan hal yang pokok dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik akan muncul kepuasan kerja. Brahmasari & Suprayetno (2008) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya.

Penelitian diatas juga diperkuat oleh teori McClelland yang dalam Robbins (2002) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kesediaan untuk upaya dengan tingkat yang tinggi ke arah suatu tujuan sebuah organisasi, yang disesuaikan dengan kemampuan upaya itu sendiri. Orang-orang dengan kebutuhan akan berprestasi yang tinggi memiliki keinginan besar dan mereka menyukai tantangan. Keberhasilan dalam meraih keinginan tersebut dapat membantu dalam mencapai kepuasan bekerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3.2. Hubungan Antara Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Pelatihan merupakan proses yang diprakarsai oleh organisasi atau perusahaan untuk mendorong pembelajaran bagi anggotanya dalam satuan waktu dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam bidang pekerjaan tertentu yang berguna dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Simaremare dan Isyandi (2015) bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, indikator pelatihan mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2016) bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Rahman (2014) pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran, atau dengan kata lain pelatihan dan kepuasan mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kepuasan yang baik diperlukan pelatihan pada setiap karyawan.

Penelitian diatas juga diperkuat oleh teori yang diungkapkan oleh Snell dan Bohlander (2013) yang mengartikan pelatihan sebagai sebuah upaya yang diprakarsai oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran diantara anggotanya sehingga timbul kepuasan karena selepas pelatihan mendapatkan pengetahuan

baru yang dapat digunakan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3.3 Hubungan Antara Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Can & Yasri (2016) ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian menurut Simaremare dan Isyandi (2015) mengatakan bahwa aspek pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan jika pelatihan ditingkatkan seperti pendidikan instruktur, semangat peserta, materi yang *up to date*, metode pelatihan serta tujuan sesuai dengan kebutuhan maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja yang tentunya bermanfaat bagi kinerja karyawan dan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan Mua'rrifa (2015), yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa memahami hubungan antara motivasi kerja dan pelatihan kerja merupakan suatu hal yang penting terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pelatihan dan motivasi kerja yang diberikan perusahaan kepada pegawai maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3.4. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja

Motivasi kerja adalah keadaan dalam diri seorang karyawan yang mendorong keinginannya untuk melakukan aktivitas dalam bekerja untuk meraih tujuan dan berpengaruh pada kualitas bekerja. Hal ini senada dengan penelitian Shahzadi et al. (2014) yang menyebutkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja, karyawan dapat termotivasi mulai dari tanggung jawab yang ia pegang dalam bekerja, tantangan dalam pekerjaannya, kreatifitas dalam pekerjaannya dan timbal balik dari prestasi kerjanya. Jika motivasi seorang karyawan tinggi maka ia akan senang, tekun dan berdedikasi tinggi dalam bekerja sehingga tujuan yang ingin dicapai hasilnya dapat sesuai.

Begitu juga Can & Yasri (2016) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan akan senang mendapatkan penghargaan dari lingkungannya atas hasil pekerjaannya dan juga imbalan yang adil. Dalam salah satu indikator motivasi hal ini sejalan dengan kebutuhan akan berprestasi bagi seorang karyawan. Selain itu dalam indikator kinerja juga disebutkan bahwa salah satu faktornya yaitu imbalan yang meliputi informasi mengenai insentif dan reward terhadap kinerja seorang karyawan. Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam bekerja, dan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini senada dengan penelitian oleh Zameer et al. (2014)

yang mengatakan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Penelitian diatas juga diperkuat oleh teori McClelland dalam Robbins (2002) dimana dalam kebutuhan berprestasi, pada dasarnya orang-orang yang tinggi motivasinya untuk berprestasi cenderung sedang berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan mereka yang tidak. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Hubungan Antara Pelatihan dan Kinerja

Pelatihan merupakan proses mempersiapkan karyawan dalam mencapai kemampuan tertentu dalam bekerja yang berguna untuk meraih tujuan sebuah perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dengan diperhatikannya pelatihan bagi karyawan, maka dapat memiliki pengaruh yang positif yang mendukung agar kinerja karyawan meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian Tanujaya (2015), mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian oleh Mayangsari (2013) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Sutihat (2015) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja, selanjutnya karyawan akan semakin meningkat kinerjanya apabila di tunjang oleh kegiatan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan mereka. Penelitian diatas juga diperkuat oleh teori yang diungkapkan oleh Snell dan Bohlander (2013) yang mengartikan pelatihan sebagai sebuah upaya yang diprakarsai oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran diantara

anggotanya, apabila anggota organisasi telah mengikuti pelatihan yang diberikan maka akan ada perbaikan kinerja yang kurang baik sebelum adanya pelatihan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Hubungan Antara Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja

Idrees et al. (2015) mengatakan dalam penelitiannya bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja dengan motivasi dan pelatihan. Program pelatihan yang baik, materi pelatihan yang efektif dan efisien, dan adanya kesadaran dari tiap-tiap karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik, saat digabungkan dengan kondisi kerja yang kondusif dimana karyawan saling menghargai, saling membantu dalam setiap permasalahan, jaminan akan timbulnya resiko kerja dan hari tua, mampu menghasilkan kinerja yang positif dan signifikan. Kinerja individu di tempat kerja tidak hanya tergantung pada kemampuannya, tetapi juga pada motivasi yang dimilikinya.

Hal ini senada dengan penelitian oleh Aruan (2013) yang mengatakan bahwa pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan yang dilaksanakan perusahaan dinilai cukup baik dalam mempengaruhi kinerja karyawan, begitu pula dengan kondisi situasi kerja yang nyaman yang memotivasi karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sutihat (2015) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi secara bersama-sama

terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.7. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja dapat terwujud jika kebutuhan seseorang dalam pekerjaannya telah terpenuhi. Namun jika kebutuhan dalam suatu pekerjaan tidak dapat terpenuhi justru akan menimbulkan ketidakpuasan dalam kerja. Kepuasan kerja berperan penting bagi pimpinan perusahaan dalam mengelola organisasinya untuk mencapai tujuan dan berpengaruh cukup besar terhadap kerja karyawan. Jika ada masalah mengenai kepuasan kerja dan tidak dapat diatasi, maka akan menghambat kelancaran aktivitas dan operasional suatu perusahaan. Hal ini senada dengan penelitian Koesmono (2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif.

Penelitian oleh Khan et al. (2016) juga mengatakan hal yang sama, bahwa kinerja berkorelasi kepuasan kerja dan menunjukkan hubungan positif dan signifikan baik. Karyawan akan malas untuk berangkat ke kantor atau bahkan dapat berhenti bekerja jika muncul ketidakpuasan kerja. Karyawan yang memiliki ketidakpuasan dalam bekerja cenderung cepat lelah, bosan dan semangat kerjanya rendah, sehingga akan sering absen dan tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi karyawan itu sendiri. Hubungan kinerja dan kepuasan kerja memiliki signifikansi

yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hira & Waqas (2012), yang menunjukkan bahwa ada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja yang positif.

Penelitian diatas juga diperkuat oleh teori yang diungkapkan oleh Luthans (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik merasa senang maupun tidak, yang merupakan hasil penilaian seseorang yang bersangkutan terhadap kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.8. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Brahmasari & Suprayetno (2008) motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi sehingga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja.

Koesmono (2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif kemudian kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Motivasi memiliki efek langsung terhadap kinerja, hal ini wajar sekali karena pada dasarnya seorang karyawan merasa kepuasan kerjanya dapat dirasakan apabila motivasi yang ada dapat meningkatkan kegairahan dalam kerja. Sedangkan penelitian menurut Can & Yasri (2016) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, sekaligus membuktikan bahwa motivasi kerja tersebut merupakan modal dasar dan sekaligus faktor pemicu bagi karyawan untuk berkerja dan puas akan pekerjaannya tersebut, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H8 : Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

2.3.9. Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Simaremare & Isyandi (2015) pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran. Jadi pelatihan dan kepuasan mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kepuasan yang baik diperlukan pelatihan pada setiap karyawan, sehingga berpengaruh signifikan dan positif. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif

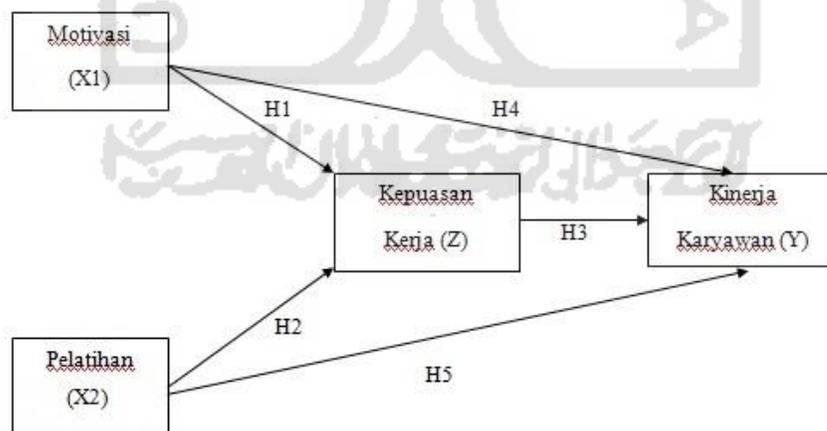
dalam mempengaruhi kinerja. Khan et al. (2016) menjelaskan jika pelatihan berkorelasi dengan kinerja dan menunjukkan keterkaitan yang kuat positif dan hubungan yang signifikan, kemudian dengan kepuasan kerja dan menunjukkan memuaskan hubungan positif dan signifikan. Juga, kepuasan kerja berkorelasi dengan kinerja dan menunjukkan hubungan positif dan signifikan baik.

Hal ini senada menurut Rahman (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang searah atau berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Artinya, jika pelatihan dan kepuasan mengalami kenaikan maka kinerja juga ikut mengalami kenaikan, dan jika pelatihan maupun kepuasan mengalami penurunan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H9 : Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

2.4. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran



Dasar:

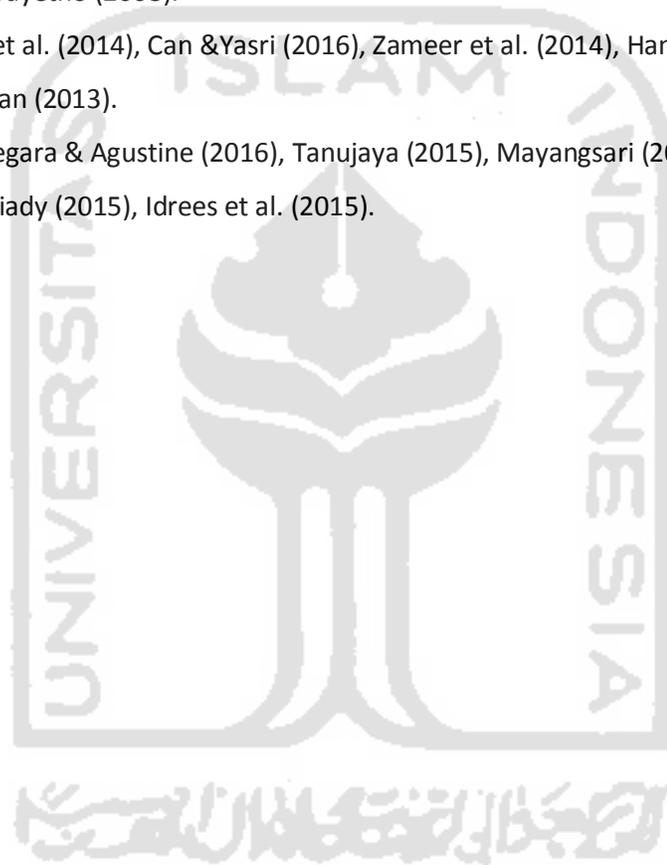
H1 : Can & Yasri (2016), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2008), Mua'rrifa et al. (2015).

H2 : Khan et al. (2016), Simaremare & Isyandi (2015), Rahman (2014), Mua'rrifa et al. (2015).

H3 : Can & Yasri (2016), Hira & Waqas (2012), Khan et al. (2016), Koesmono (2005), Brahmasari & Suprayetno (2008).

H4 : Shahzadi et al. (2014), Can & Yasri (2016), Zameer et al. (2014), Handayani & Bachri (2014), Aruan (2013).

H5 : Mangkunegara & Agustine (2016), Tanujaya (2015), Mayangsari (2013), Sutihat (2015), Subari & Riady (2015), Idrees et al. (2015).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dasar analisisnya berisi perhitungan statistik, selanjutnya penelitian ini membuahakan hasil berupa data deskriptif yang berbentuk kata-kata tertulis maupun berbentuk lisan dari pengamatan terhadap orang maupun perilakunya (Arikunto, 2002).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Blackbone Coffee yang beralamat pusat di Jalan Kaliurang Km. 5.2, Gang Pakel Blok C No. 4, Karangwuni, CT, Depok, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2.1. Profil Perusahaan

Blackbone Coffee merupakan salah satu *coffeeshop* atau kedai kopi yang berasal dari Yogyakarta. Blackbone Coffee didirikan oleh Bapak Theo pada tahun 2011 pertama kali di lahan seluas 100 meter persegi di dalam gang pemukiman penduduk bukan berada di tepi jalan umum, yaitu di Gang Karangwuni CTII No.14 Jalan Kaliurang Km. 5,2 Yogyakarta. Sesuai namanya Blackbone Coffee menjalankan usaha penjualan kopi, mulai dari biji kopi, minuman olahan kopi baik berupa *single origin* maupun *espresso based* hingga minuman lainnya serta makanan. Segmen pasar diarahkan pada segmentasi pelajar maupun mahasiswa, mengingat lokasinya yang tidak jauh dari kampus Universitas Gajah Mada (UGM).

Pada tahun yang sama Backbone Coffee juga membuka cabang di Jalan KH. Ahmad Dahlan No. 19 Yogyakarta atau barat Nol Kilometer, dan menjadikan para pelancong baik lokal maupun mancanegara sebagai segmentasi pasarnya. Hanya berselang waktu dua tahun sesudah tahun 2011, telah berhasil dibuka tambahan 3 cabang baru yaitu Backbone Coffee Bandung di Jalan Panaitan No. 22 Bandung, Backbone Coffee & Bistro Semarang di Jalan Durian Raya, Banyumanik, Semarang, dan Backbone Coffee Amerta di Jalan Amerta XI No. 123 Yogyakarta.

Untuk periode akhir tahun 2014 sampai dengan 2016, perkembangan usaha memperlihatkan *trend* yang membaik bila ditinjau dari pertumbuhan jumlah toko yang diusahakan. Backbone Coffee utama di Karangwuni dipindahkan ke Jalan Kaliurang Km. 5.2, Gang Pakel Blok C No. 4, Karangwuni, Caturtunggal, Depok, Sleman, Yogyakarta. Sedangkan di luar kota, ada penambahan cabang yaitu Backbone Coffee Sentul di Jalan MH. Thamrin No. 8 Bukit Selatan 16810, Sentul, Bogor.

3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan

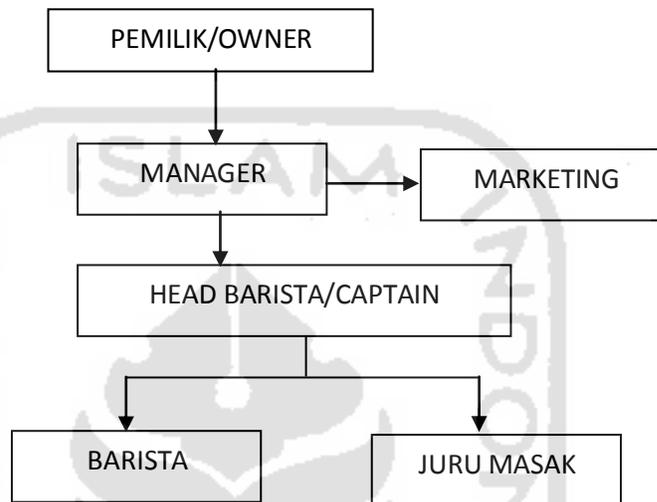
3.2.2.1. Visi Backbone Coffee

“Place to drink real coffee”

3.2.2.2. Misi Backbone Coffee

"The Real Coffee Addict"

3.2.3. Struktur Perusahaan



3.2.4. Program Pelatihan Perusahaan

Tabel 3.1 Pelatihan Barista

No	Nama Pelatihan	Materi Pelatihan	Peserta Pelatihan	Tempat Pelatihan
1	Basic Trainings	-Sejarah dan pengetahuan dasar kopi -Pengenalan terhadap mesin dan peralatan -Teknik persiapan barista (pengaturan <i>grinder</i> , cara <i>dosing</i> yang benar, cara <i>tamping</i> yang	Barista	Blackbone Coffee

		<p>benar)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teknik membuat <i>espresso</i> (persiapan dan standar dalam menyajikan <i>espresso</i>, dan evaluasi ekstrasinya) -Teknik <i>frothing</i> susu -Resep dasar minuman panas dan dingin -Teknik membersihkan dan merawat mesin 		
2	Profesional Trainings	<ul style="list-style-type: none"> -Mempelajari lebih banyak tentang kopi, <i>cupping</i>, dan cara merasakan di dalam <i>cupping</i> -<i>Cupping</i> (mengevaluasi karakter dan kualitas kopi) -Triangulasi (membedakan antara 1 kopi dengan beberapa kopi lainnya) 	Head Barista	Blackbone Coffee

		-Memilih dan mengkategorikan biji kopi yang belum dan yang sudah di <i>roasting</i> -Mengenali aroma kopi dan membaginya menjadi beberapa kategori -Mengeksplorasi kepekaan lidah terhadap selera dasar (manis, asam, asin, pahit)	
--	--	--	--

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan sebuah sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2004). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas (independen)

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (variabel

terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah kesehatan dan keselamatan kerja. (Sugiyono, 2004). Variabel independen dari penelitian ini terdiri dari motivasi kerja dan pelatihan kerja

2. Variabel intervening

Variabel intervening secara teoritis merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Ghozali, 2009). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah kepuasan kerja.

3. Variabel Terikat (dependen)

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (dependen) (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penjelasan masing-masing variabel terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Dalam penelitian ini, indikator-indikator variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Motivasi

Menurut Robbins (2002) motivasi merupakan suatu kesediaan individu untuk upaya dengan tingkat yang tinggi ke arah tujuan sebuah organisasi, yang disesuaikan dengan kemampuan upaya itu sendiri dalam memenuhi suatu kebutuhan individual.

Motivasi kerja menurut McClelland dapat dibagi menjadi tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*), kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*) dan kebutuhan untuk afiliasi (*Need for Affiliation*). Adapun menurut McClelland indikator-indikator motivasi kerja (Robbins, 2002), yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Indikator kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*) dalam penelitian ini:

- a. Karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- b. Karyawan senang mendapat tantangan dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan senang dengan kreativitas dalam bekerja.
- d. Karyawan senang mendapat *feedback* untuk memperbaiki pekerjaan.

2. Pelatihan

Pelatihan kerja menurut Snell dan Bohlander (2013) merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan upaya yang diprakarsai oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran di antara para anggotanya.

Menurut Snell dan Bohlander (2013) dalam mengukur pelatihan kerja dapat digunakan dimensi sebagai berikut:

1. Kebutuhan Penilaian, yang dapat dianalisa menggunakan tiga analisa, yaitu:

- a. *On the Job Training*, yaitu metode saat seorang karyawan diberikan pengalaman langsung dengan instruksi dari pengawas atau pelatih.
- b. *Apprenticeship Training*, yaitu pelatihan magang, dimana karyawan diberi instruksi menyeluruh serta pengalaman, baik di dalam dan di luar pekerjaan.
- c. *Simulation Method*, yaitu suatu pembelajaran dengan menggunakan peralatan yang benar-benar dipakai dalam pekerjaan.
- d. *E-Learning*, yaitu pembelajaran yang menggunakan media elektronik (*webcam*, dan lain-lain).
- e. *Learning Management Systems*, yaitu pelatihan dengan menggabungkan *e-learning* mereka, alat penilaian karyawan, dan fungsi pelatihan lainnya ke dalam sistem manajemen pembelajaran elektronik (LMS), yang dibangun khusus untuk perusahaan.
- f. *On the Job Experiences*, yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dapat diperoleh dengan mendengarkan dan mengamati atau dengan membaca. Tetapi yang lain juga harus diperoleh melalui praktik langsung dan pengalaman.
- g. *Management Games and Simulations*, yaitu metode yang mengizinkan partisipan untuk bermain dan dihadapkan pada sebuah tugas yang diharapkan partisipan nantinya dapat mengambil keputusan.

4. Evaluasi, ada empat kriteria dasar yang digunakan dalam proses evaluasi pelatihan, yaitu:
 - a. *Learning*, yaitu melakukan tes kepada partisipan mengenai isi dari program pelatihan kemudian mengukur pemahamannya.
 - b. *Behavior*, yaitu memastikan apakah ada perubahan perilaku dari karyawan setelah mengikuti pelatihan.
 - c. *Results*, yaitu mengukur pelatihan dari pengembalian atas investasi (ROI), meskipun kadang diukur dari hasil uang yang didapat. ROI perusahaan bergantung terhadap keuntungan yang diperoleh dari pelatihan karyawan terhadap biaya yang ditimbulkan.

3. Kepuasan Kerja

Menurut Locke dan Luthans kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik merasa senang maupun tidak senang, yang merupakan hasil penilaian seseorang yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur menggunakan skala kepuasan kerja berdasarkan aspek yang disusun Locke dan Luthans (Luthans, 2006).

Berdasarkan pada Locke dan Luthans, aspek-aspek dalam kepuasan kerja dapat dibagi menjadi 5 kelompok (Luthans, 2006), yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan.

Perusahaan memberi kesempatan terhadap karyawan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab, meliputi pekerjaannya dan kondisi kerja itu sendiri. Dapat dilihat dari:

- a. Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan.
 - b. Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri.
 - c. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan perusahaan.
2. Kepuasan terhadap upah dan kesejahteraan.

Baik upah maupun gaji yang didapatkan sesuai dengan beban kerja yang diberikan dan seimbang dengan karyawan lain di dalam perusahaan tersebut, meliputi keadilan dan jumlah bayaran. Dapat dilihat dari:

- a. Pendapatan yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
 - b. Tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah cukup.
 - c. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.
 - d. Sistem pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu
3. Kepuasan terhadap pengawasan.

Memberi motivasi dan mengawasi karyawan dari atasannya, meliputi manajemen, perusahaan dan promosi. Dapat dilihat dari:

- a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi.
 - b. Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik.
4. Kepuasan terhadap rekan kerja.

Menunjukkan seberapa besar rekan kerja dalam memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial, meliputi kesediaan dan rela dalam tolong-menolong. Dapat dilihat dari:

- a. Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan.
 - b. Rekan kerja dapat diajak dalam bekerjasama.
 - c. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan.
5. Kepuasan terhadap promosi.

Merupakan sebuah kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur perusahaan dan pemenuhan kebutuhan eksistensi diri serta reputasi, meliputi kesempatan untuk mengembangkan karir. Dapat dilihat dari:

- a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi.

- b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi.
- c. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan.

4. Kinerja

Menurut Dessler (2008) pengertian dari kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual seseorang karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan tersebut. Adapun untuk mengukur kinerja karyawan menurut Dessler (2008) ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Kualitas pekerjaan; merupakan kecermatan, ketuntasan dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan. Dapat dilihat dari:
 - 1. Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan.
 - 2. Ketelitian dalam bekerja.
 - 3. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja.
- b. Produktivitas; merupakan mutu dan efisiensi dari pekerjaan yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Dapat dilihat dari:
 - 1. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - 2. Kemampuan dalam menyelesaikan kerja lembur.

- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan; merupakan keterampilan atau keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan terhadap pekerjaan. Dapat dilihat dari:
1. Pengetahuan mengenai pekerjaan barista.
 2. Kemampuan dalam memahami tugas sebagai barista.
- d. Kehandalan; merupakan sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan dalam penyelesaian tugas dan tindak lanjut. Dapat dilihat dari:
1. Kepercayaan atasan terhadap karyawan.
 2. Tanggung jawab atas pekerjaan yang diselesaikan.
- e. Ketersediaan; merupakan sejauh mana pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan. Dapat dilihat dari:
1. Ketepatan waktu datang,
 2. Ketepatan waktu pulang.
 3. Ketepatan penggunaan waktu istirahat/jam makan.
- f. Ketidaktergantungan; merupakan sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi. Dapat dilihat dari:
1. Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 2. Kebebasan karyawan dalam menyampaikan gagasan.

3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan, merujuk pada seluruh kelompok yaitu orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang peneliti ingin selidiki atau cari tahu (Sekaran, 2010).

Dalam penelitian ini populasinya adalah barista di Blackbone Coffee Group sebanyak 60 orang.

Menurut Sekaran (2010), sampel adalah subkelompok atau bagian dari populasi sampel yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi yang diteliti. Peneliti harus dapat menarik kesimpulan yang digeneralisasikan untuk kepentingan suatu populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus.

3.5. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari obyeknya (Santoso dan Tjiptono, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden, meliputi: identitas dan tanggapan responden tentang motivasi kerja, pelatihan kerja, kepuasan kerja dan kinerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, yang sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain (Santoso dan Tjiptono, 2004). Data sekunder diperoleh dari Blackbone Coffee.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Tinjauan Kepustakaan

Tinjauan kepustakaan yaitu penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca dan mempelajari literatur, jurnal dan buku-buku serta referensi yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep teori dalam upaya penyusunan landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan.

b. Tinjauan Lapangan

Tinjauan lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan mendapatkan data langsung melalui kuesioner. Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diberikan pada responden. Beberapa kelebihan dari kuesioner adalah lebih efisien menggunakan waktu dalam pengumpulan data, data yang diperoleh asli dan dapat diterapkan untuk pengumpulan data dalam lingkungan yang cukup luas. Kekurangan dari kuesioner adalah terkadang responden tidak menjawab pertanyaan dan mengisinya sesuai dengan kondisi, responden terbatas oleh pilihan jawaban- jawaban tertentu dan lain-lain.

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2013) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini berisi 6 tingkatan prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

2 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6 = Amat Sangat Setuju (ASS)

3.7. Metode Analisis Data

Metode pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SPSS versi 20.0. Analisis data dalam penelitian ini meliputi: regresi linier berganda, analisis deskriptif, analisis kuantitatif, uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas, analisis jalur (*Path Analysis*), uji R^2 , uji F, uji t. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Pendekatan hubungan antara kepuasan kerja dengan faktor-faktor yang diduga mempengaruhi dinyatakan dalam bentuk persamaan alat **analisis regresi linier berganda** sebagai berikut :

$$1. Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$2. Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan Variabel:

α : Konstanta

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

$\beta_1 X_1$: Motivasi Kerja

$\beta_2 X_2$: Pelatihan Kerja

3.7.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sanusi (2012) analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum. Analisis deskriptif meliputi penyajian data dengan tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan mean, maksimum dan minimum. Dalam analisis ini tidak dilakukan signifikansi dan tidak ada taraf kesalahan karena tidak bermaksud membuat generalisasi.

3.7.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.2.1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana variabel yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang baik adalah instrumen yang valid. Dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur, yang validitasnya tinggi akan mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga data yang terkumpul merupakan data yang dapat dikatakan valid.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *pearson correlation product moment* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor (Ghozali, 2009). Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah jika korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05 atau $\text{sig.} < 0,05$ maka butir pernyataan tersebut dapat dikatakan valid, dan jika korelasi skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi di atas 0,05 atau $\text{sig.} > 0,05$ maka butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid.

3.7.2.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2013), kuisioner yang reliabel adalah kuisioner yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 20.0, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2009).

3.7.3. Uji Asumsi Klasik

3.7.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen) Meskipun regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Variance inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS 20.0.

Jika dari matrik korelasi antar variabel bebas ada korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolineritas adalah nilai *tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai VIF < 10 (Ghozali, 2009).

3.7.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2009). Jika varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola yang tidak jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3.3. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki

distribusi atau tidak (Ghozali, 2009) seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2009). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selanjutnya dapat juga dikatakan bahwa data berdistribusi normal jika nilai signifikansi diatas 0,05 dan nilai Z hitung dari *Kolmogorov-Smirnov* dibawah Z tabel pada tingkat kepercayaan 95%.

3.7.4. *Goodness Fit of Model*

3.7.4.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel dependen (Ghozali, 2009).

3.7.4.2. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2009) uji statistik pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel independen atau terikat.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Bila nilai F lebih besar dari 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain hipotesis alternatif diterima, yang artinya semua variabel independen signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

2. Membandingkan nilai F hasil hitung dengan nilai F pada tabel.
Bila nilai F lebih besar dengan nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima hipotesis alternatif.

3.7.4.3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Parameter yang diperoleh dalam estimasi *Ordinary Least Square* (OLS), masih perlu ditanyakan bersifat signifikan atau tidak. Uji signifikansi dimaksud dengan memverifikasi kebenaran atau kesalahan hipotesis nol yang dibuat (Gujarati, 2003). Uji ini diperlukan untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Kriterianya adalah:

Jika $-t_{tabel} < -f_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 diterima

$t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau

Nilai $Pr > \alpha = 5\%$, maka H_0 diterima

Nilai $Pr < \alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak

3.7.5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*).

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk

menaksir hubungan kasualitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya (Ghozali, 2009).

Analisis jalur dapat menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5%, yang dapat diartikan jika tingkat kesalahan yang dapat diterima adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Microsoft Office Excel dan SPSS.

Variabel penelitian:

X_1	= Motivasi
X_2	= Pelatihan
Z	= Kepuasan Kerja
Y	= Kinerja

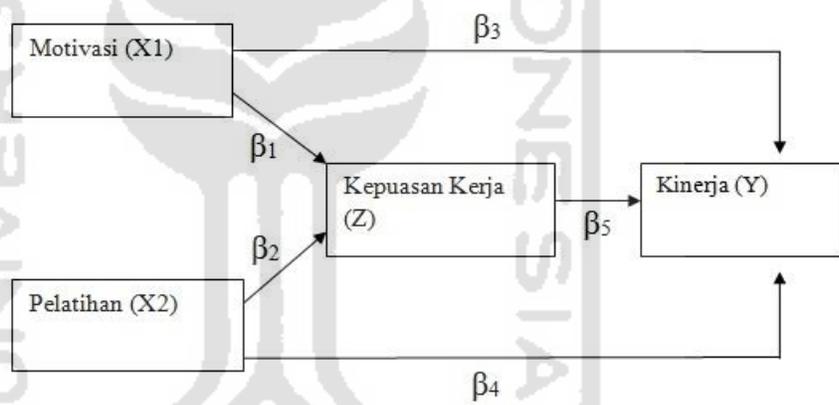
3.7.5.1. Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Tahap pertama analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut sebagai diagram jalur, yaitu merancang model berdasarkan konsep dari teori yang dipakai. Secara teoritis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi dan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Motivasi, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Diagram Jalur:



Gambar 3.1. Analisis Jalur

Dimana:

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja

X_1 = Motivasi

X_2 = Pelatihan

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk variabel X_1

β_2 = Koefisien regresi untuk variabel X_2

β_3 = Koefisien regresi untuk variabel X_1

β_4 = Koefisien regresi untuk variabel X_2

β_5 = Koefisien regresi untuk variabel Z

Persmaan Jalur:

1. $Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$

2. $Y = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$

3. $Y = \alpha + \beta_5 Z$



BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja baik secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen variabel yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, selanjutnya uji asumsi meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Pada penelitian ini kuesioner disebarakan kepada 60 karyawan Backbone Coffee dan kuesioner kembali kepada peneliti lengkap berjumlah 60 buah, sehingga semua kuesioner bisa diolah menjadi data.

4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel motivasi, variabel pelatihan, variabel kepuasan kerja serta variabel kinerja. Data yang diambil dari 60 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS 20.0. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
-----	----------	--------

1	Motivasi (X_1)	4
2	Pelatihan (X_2)	15
3	Kepuasan kerja (Z)	15
4	Kinerja (Y)	14
Total Pertanyaan		48

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 1, hal 199)

Perhitungan validitas setiap variabel didasarkan pada perbandingan antara r hitung dan r tabel sebesar 0,254. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung > r tabel) maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.2 Validitas Pernyataan X_1 (Motivasi)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	P_{value}	Kesimpulan
Motivasi 1	0,883	0,000	Valid
Motivasi 2	0,800	0,000	Valid
Motivasi 3	0,796	0,000	Valid
Motivasi 4	0,831	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 3, hal 218)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi (P_{value}) per item variabel motivasi lebih kecil dibanding 0,05 (5%) dan nilai r hitung di atas r tabel (0,254), hal ini berarti item variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Validitas Pernyataan X_2 (Pelatihan)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	P_{value}	Kesimpulan
Pelatihan 1	0,814	0,000	Valid
Pelatihan 2	0,843	0,000	Valid
Pelatihan 3	0,713	0,000	Valid
Pelatihan 4	0,667	0,000	Valid
Pelatihan 5	0,758	0,000	Valid
Pelatihan 6	0,736	0,000	Valid
Pelatihan 7	0,754	0,000	Valid
Pelatihan 8	0,712	0,000	Valid

Item	<i>Pearson Correlations</i>	<i>P_{value}</i>	Kesimpulan
Pelatihan 9	0,012	0,000	Valid
Pelatihan 10	0,735	0,000	Valid
Pelatihan 11	0,663	0,000	Valid
Pelatihan 12	0,684	0,000	Valid
Pelatihan 13	0,694	0,000	Valid
Pelatihan 14	0,642	0,000	Valid
Pelatihan 15	0,681	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 4, hal 219)

Hasil uji validitas Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi (P_{value}) per item variabel pelatihan lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai r hitung di atas r tabel (0,254), hal ini berarti item variabel pelatihan dinyatakan valid.

Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Z (Kepuasan Kerja)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	<i>P_{value}</i>	Kesimpulan
Kepuasan Kerja 1	0,609	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 2	0,631	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 3	0,538	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 4	0,581	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 5	0,723	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 6	0,662	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 7	0,717	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 8	0,625	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 9	0,562	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 10	0,662	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 11	0,694	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 12	0,641	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 13	0,644	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 14	0,504	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 15	0,770	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 5, hal 221)

Uji validitas Tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi (P_{value}) per item variabel kepuasan kerja lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai r hitung di atas r tabel (0,254), hal ini berarti item variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Y (Kinerja)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	P_{value}	Kesimpulan
Kinerja 1	0,708	0,000	Valid
Kinerja 2	0,555	0,000	Valid
Kinerja 3	0,672	0,000	Valid
Kinerja 4	0,678	0,000	Valid
Kinerja 5	0,760	0,000	Valid
Kinerja 6	0,661	0,000	Valid
Kinerja 7	0,785	0,000	Valid
Kinerja 8	0,766	0,000	Valid
Kinerja 9	0,608	0,000	Valid
Kinerja 10	0,577	0,000	Valid
Kinerja 11	0,384	0,000	Valid
Kinerja 12	0,639	0,000	Valid
Kinerja 13	0,712	0,000	Valid
Kinerja 14	0,643	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 6, hal 223)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi (P_{value}) per item variabel kinerja lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai r hitung di atas r tabel (0,254), berarti item variabel kinerja valid. Semua variabel sudah valid, sehingga kuesioner dapat digunakan dalam menjawab hipotesis.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan memiliki konsistensi sebagai alat ukur atau tidak. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *cronbach's alpha* sebesar 0.60.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Alpha	Keterangan
1	Motivasi (X_1)	0,845	> 0,6	Reliabel
2	Pelatihan (X_2)	0,909	> 0,6	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Z)	0,893	> 0,6	Reliabel
4	Kinerja(Y)	0,907	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lam 3, hal 218; Lam 4, hal 219; Lam 5, hal 221; Lam 6, hal 223)

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil uji reliabilitas di atas di ketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel, karena nilai alpha variabel motivasi sebesar 0,845; variabel pelatihan yaitu 0,909; variabel kepuasan kerja sebesar 0,893 dan selanjutnya variabel kinerja yaitu 0,907. Hal ini terbukti dengan nilai *cronbach's alpha* semua variabel di atas 0,60. Artinya, kuesioner yang digunakan memiliki konsistensi atau reliabel sebagai alat ukur.

4.2 Hasil Karakteristik Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian yang diperoleh dari 60 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
1	Laki-laki	42	70,0
2	Perempuan	18	30,0
	Total	60	100,0

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 7, hal 224)

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa dari 60 responden penelitian ini 42 orang atau 70% adalah laki-laki dan sisanya 18 orang atau 30% adalah perempuan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden penelitian yang menjadi karyawan ini adalah laki-laki.

2.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden yang kedua berdasarkan umur yang Kategori responden berdasarkan umur terdiri dari 8 kategori walaupun yang terisi sampai 3 kategori umur. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Kelompok Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persen
1	< 20 tahun	5	8,3
2	21 – 25 tahun	47	78,3
3	26 – 30 tahun	8	13,3
4	31 – 35 tahun	0	0,0
5	36 – 40 tahun	0	0,0
6	41 – 45 tahun	0	0,0
7	46 – 50 tahun	0	0,0
8	> 50 tahun	0	0,0
	Total	60	100,0

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 7, hal 224)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, dari 60 diketahui bahwa mayoritas responden berumur 21 - 25 tahun sebanyak 47 responden (78,3%).

2.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Kategori responden berdasarkan jenjang pendidikan terdiri dari 4 kategori, yakni SMP/SMA, D3, S-1 dan S-2. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 60 responden diperoleh data disajikan dalam tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.9 Kelompok Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persen
1	SMP/SMA	9	15
2	D3	4	6,7
3	S-1	47	78,3
4	S-2	0	0,0
	Total	60	100,0

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 7, hal 224)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas menggambarkan bahwa dari 60 responden penelitian ini mayoritas merupakan lulusan sarjana yaitu sebanyak 47 orang (78,3%).

2.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja dibedakan menjadi 5 kelompok. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan menjadi 6 kategori, yaitu:

Tabel 4.10 Kelompok Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Masa Bekerja	Frekuensi	Persen
1	<1 tahun	17	28,3
2	1 - 2 tahun	27	45,0
3	2 – 3 tahun	8	13,3

4	3 – 4 tahun	7	11,7
5	4 – 5 tahun	0	0,0
6	> 5 tahun	1	1,7
	Total	60	100,0

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 7, hal 224)

Berdasarkan tabel (4.10) diketahui bahwa dari 60 responden penelitian ini mayoritas sudah bekerja di selama 1 - 2 tahun yaitu sebanyak 27 orang (45%), dan paling sedikit lama bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 1 orang (1,7%).

2.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan responden dikelompokkan menjadi 3 kelompok sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kelompok Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Penghasilan	Frekuensi	Persen
1	<i>Barista</i>	44	73,3
2	<i>Head Barista</i>	8	13,3
3	<i>Store Manager</i>	8	13,3
	Total	60	100,0

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 7, hal 224)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas jabatan responden adalah *Barista* yaitu sebanyak 44 orang (73,3%).

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh

nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur motivasi dan pelatihan dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Amat Sangat Tinggi (AST)= 6
2. Sangat Tinggi (ST) = 5
3. Tinggi (T) = 4
4. Rendah (R) = 3
5. Sangat Rendah (SR) = 2
6. Amat Sangat Rendah (ASR) = 1

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (amat sangat rendah) dan nilai tertinggi = 6 (amat sangat tinggi), maka dapat dihitung interval sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 6

$$\text{Interval} = \frac{\text{maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.12 Kelas Interval Kategori

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Amat Sangat Rendah (ASR)	1,00 – 1,83

2	Sangat Rendah (SR)	1,84 – 2,67
3	Rendah (R)	2,68 – 3,51
4	Tinggi (T)	3,52 – 4,35
5	Sangat Tinggi (ST)	4,36 – 5,19
6	Amat Sangat Tinggi (AST)	5,20 - 6,00

Persepsi barista Backbone Coffee tentang motivasi dan pelatihan yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervensi diukur melalui kuesioner yang ringkasan pernyataannya seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X_1)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Kebutuhan Akan Prestasi		5,20	86,66	AST
X1.1	Saya mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan	5,10	85,00	ST
X1.2	Saya senang mendapat tantangan dalam bekerja	5,10	85,00	ST
X1.3	Saya senang dengan adanya kreativitas dalam bekerja	5,30	88,33	AST
X1.4	Saya senang mendapatkan <i>feedback</i> untuk memperbaiki pekerjaan	5,28	88,06	AST
X_1	Motivasi	5,20	86,66	AST

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 2, hal 207)

Berdasarkan Tabel 4.13, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai motivasi dapat dikatakan amat sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator kebutuhan akan prestasi,

pernyataan “Saya senang dengan adanya kreativitas dalam bekerja” memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi Blackbone Coffee akan tinggi apabila kreativitas dalam bekerja karyawan juga tinggi.

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X₂)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Kebutuhan Penilaian		4,69	78,16	ST
X2.1	Saya merasa program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi	4,75	79,17	ST
X2.2	Saya merasa program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	4,75	79,17	ST
X2.3	Saya merasa program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan individu	4,58	76,39	ST
Desain Program Pelatihan		4,72	78,61	ST
X2.4	Saya merasa motivasi peserta dalam pelatihan telah sesuai dengan desain program pelatihan	4,63	77,22	ST
X2.5	Saya merasa prinsip pembelajaran dalam pelatihan telah sesuai dengan desain program pelatihan	4,80	80,00	ST
Implementasi		4,60	76,71	ST
X2.6	Saya diberikan pelatihan berupa pengalaman langsung dari instruktur	4,95	82,50	ST
X2.7	Saya diberikan pelatihan dengan diberi instruksi menyeluruh mengenai pekerjaan	4,67	77,78	ST
X2.8	Saya diberikan pelatihan dengan menggunakan peralatan yang benar-benar	4,62	76,94	ST

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
	dipakai dalam pekerjaan			
X2.9	Saya diberikan pelatihan dengan menggunakan media elektronik	3,70	61,67	T
X2.10	Saya diberikan pelatihan dengan menggunakan sistem manajemen yang dibangun khusus untuk perusahaan	4,63	77,22	ST
X2.11	Saya diberikan pelatihan dengan mengamati pekerjaan melalui praktik langsung	4,75	79,17	ST
X2.12	Saya diberikan pelatihan dengan dihadapkan pada sebuah tugas sehingga saya dapat mengambil keputusan	4,90	81,67	ST
Evaluasi		4,62	76,94	ST
X2.13	Saya merasa program pelatihan di tempat bekerja telah melakukan evaluasi mengenai tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan	4,62	76,94	ST
X2.14	Saya merasa program pelatihan di tempat bekerja telah melakukan evaluasi mengenai perubahan perilaku peserta setelah pelatihan	4,58	76,39	ST
X2.15	Saya merasa program pelatihan di tempat bekerja telah melakukan evaluasi mengenai hasil yang diperoleh perusahaan setelah pelatihan	4,65	77,50	ST

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
X ₂	Pelatihan	4,64	77,31	ST

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 2, hal 208)

Berdasarkan Tabel 4.14, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai pelatihan dapat dikatakan amat sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel pelatihan, terlihat bahwa indikator desain program pelatihan memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan Blackbone Coffee akan tinggi apabila desain program pelatihan juga tinggi.

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Kepuasan Terhadap Pekerjaan		5,07	84,44	ST
Z1	Pekerjaan yang saya lakukan menyenangkan	5,20	86,67	AST
Z2	Saya merasa diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri	5,02	83,61	ST
Z3	Tantangan yang diberikan oleh pekerjaan membuat saya termotivasi untuk selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,98	83,06	ST
Kepuasan Terhadap Upah Dan Kesejahteraan		4,59	76,53	ST
Z4	Pendapatan yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari	4,50	75,00	ST
Z5	Saya merasa tunjangan yang diberikan cukup	4,48	74,72	ST
Z6	Saya merasa gaji yang diberikan telah	4,57	76,11	ST

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
	sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan			
Z7	Sistem pembayaran gaji yang diberikan sudah sesuai dengan baik	4,82	80,28	ST
Kepuasan Terhadap Pengawasan		4,61	76,81	ST
Z8	Atasan selalu memberikan kritik yang membangun pada saya	4,70	78,33	ST
Z9	Saya merasa kondisi kesehatan saya sangat diperhatikan oleh perusahaan	4,52	75,28	ST
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja		4,87	81,11	ST
Z10	Saya merasa rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	4,78	79,72	ST
Z11	Saya merasa rekan kerja dapat diajak bekerja sama	5,02	83,61	ST
Z12	Saya merasa penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan	4,80	80,00	ST
Kepuasan Terhadap Promosi		4,65	77,50	ST
Z13	Saya merasa diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi dari atasan	4,42	73,61	ST
Z14	Saya merasa bahwa saya diberi kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi	4,60	76,67	ST
Z15	Kesempatan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan sangat terbuka bagi setiap karyawan	4,93	82,22	ST
Z	Kepuasan Kerja	4,76	79,26	ST

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 2, hal 211)

Berdasarkan Tabel 4.15, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja dapat dikatakan amat sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel kepuasan kerja, terlihat bahwa indikator kepuasan terhadap pekerjaan memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja Blackbone Coffee akan tinggi apabila kepatuhan dalam kepuasan terhadap pekerjaan juga tinggi.

Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Kualitas Pekerjaan		4,93	82,22	ST
Y1	Saya memiliki kemampuan untuk memenuhi target yang ditetapkan	4,90	81,67	ST
Y2	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	4,87	81,11	ST
Y3	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja	5,03	83,89	ST
Produktifitas		4,81	80,14	ST
Y4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	4,92	81,94	ST
Y5	Saya bersedia bekerja lembur dalam menyelesaikan pekerjaan	4,70	78,33	ST
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan		4,84	80,69	ST
Y6	Saya mendapatkan pengetahuan yang jelas mengenai pekerjaan barista	4,77	79,44	ST

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Y7	Saya memiliki kemampuan dalam memahami tugas sebagai barista	4,92	81,94	ST
Kehandalan		5,01	83,47	ST
Y8	Atasan percaya terhadap saya	4,98	83,06	ST
Y9	Saya memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan	5,03	83,89	ST
Ketersediaan		4,78	79,63	ST
Y10	Kehadiran saya selalu tepat waktu	4,88	81,39	ST
Y11	Saya selalu tepat waktu ketika pulang bekerja	4,57	76,11	ST
Y12	Saya selalu menggunakan waktu untuk istirahat/jam makan dengan tepat	4,88	81,39	ST
Ketidaktergantungan		4,83	80,50	ST
Y13	Saya merasakan adanya kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,78	79,72	ST
Y14	Saya merasakan adanya kebebasan dalam menyampaikan gagasan	4,88	81,39	ST
Y	Kinerja	4,87	81,09	ST

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 2, hal 214)

Berdasarkan Tabel 4.16, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja dapat dikatakan amat sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel kinerja, terlihat bahwa indikator kehandalan memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Backbone Coffee akan tinggi apabila kepatuhan terhadap kehandalan juga tinggi.

Berdasarkan beberapa rangkuman diatas, terlihat bahwa variabel motivasi memiliki nilai rata-rata dan presentase paling besar yakni 5,20 dan 86,66 persen. Sedangkan untuk variabel pelatihan memiliki pengaruh paling rendah yakni 4,64 dan 77,31 persen.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji regresi mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2009). Data berdistribusi normal jika nilai signifikansi di atas 0,05 dan nilai Z hitung dari *Kolmogorov-Smirnov* di bawah Z tabel pada tingkat kepercayaan 95%. Berikut adalah hasil uji normalitas pada masing-masing model regresi yang terbentuk.

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas

Model Regresi	Nilai Z hitung	Signifikansi	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	0,521	0,949	Normal
Model 2 $X_1, X_2 \rightarrow Y$	0,675	0,752	Normal
Model 3 $Z \rightarrow Y$	0,553	0,920	Normal

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 226)

Keterangan :

X_1 = Motivasi

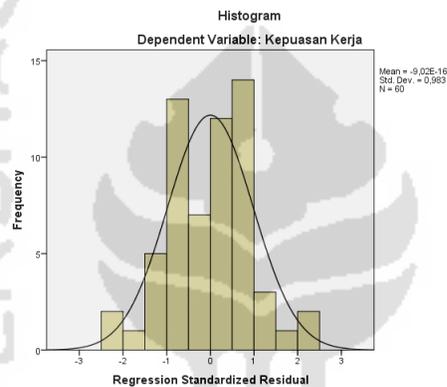
X_2 = Pelatihan

Z = Kepuasan kerja

Y = Kinerja

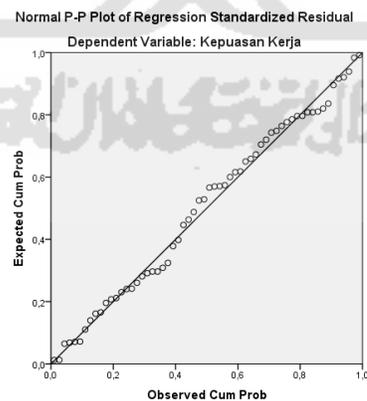
Perhitungan pada uji normalitas menunjukkan pada ketiga model regresi memiliki nilai residual yang berdistribusi normal sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini sudah berdistribusi normal. Hal ini ditandai dengan nilai signifikansi pada uji *Kolmogorov-Smirnov* di atas 0,05.

Dibawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja (model 1).



Gambar 1: Hasil Uji Normalitas

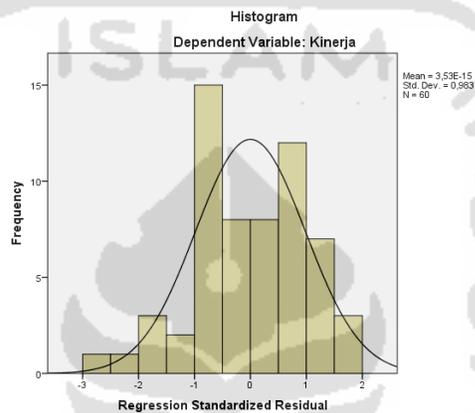
Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 227)



Gambar 2: Hasil Uji Normalitas

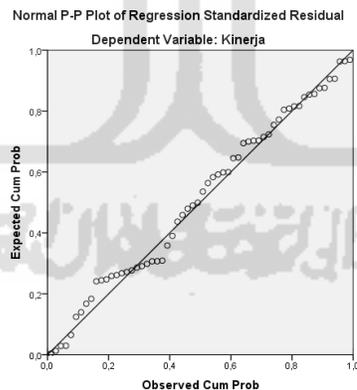
Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 228)

Hasil analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Selanjutnya diagram uji normalitas motivasi dan pelatihan terhadap kinerja (model 2) dapat dilihat seperti berikut:



Gambar 3: Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 228)

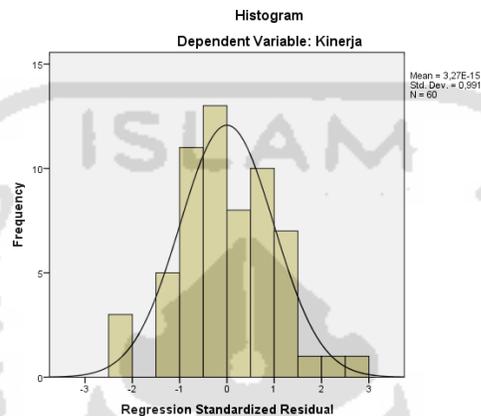


Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 229)

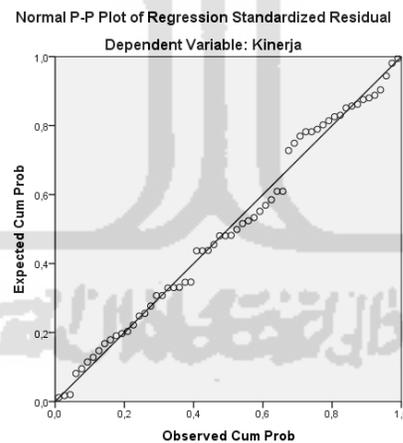
Grafik Histogram dan P-P Plot dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah

merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Diagram hasil uji normalitas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (model 3) dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 5: Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 229)



Gambar 6: Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 230)

Uji normalitas dengan hasil grafik histogram dan P-P Plot dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat

disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

4.4.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen) Meskipun regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Variance inflation Factor* (VIF). Ketentuan tidak adanya problem multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2009). Hasil uji multikolinieritas semua model penelitian dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.18 Data Output Uji Multikolinieritas

Motivasi dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja (Model 1)

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi	0,585	1,710	Non Multikolinieritas
Pelatihan	0,585	1,710	Non Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 230)

Hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolinieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 4.19 Data Output Uji Multikolinieritas

Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja (Model 2)

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi	0,585	1,710	Non Multikolinieritas

Pelatihan	0,585	1,710	Non Multikolieritas
-----------	-------	-------	---------------------

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 230)

Hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF <10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

**Tabel 4.20 Data Output Uji Multikolonieritas
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Model 3)**

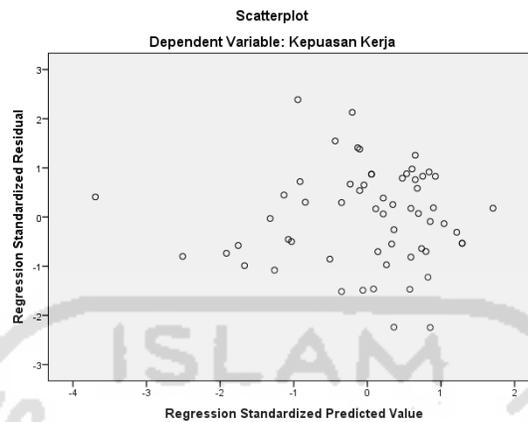
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepuasan Kerja	1,000	1,000	Non Multikolieritas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 231)

Uji multikolinieritas dari hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF <10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas, sehingga uji multikolonieritas terpenuhi.

4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

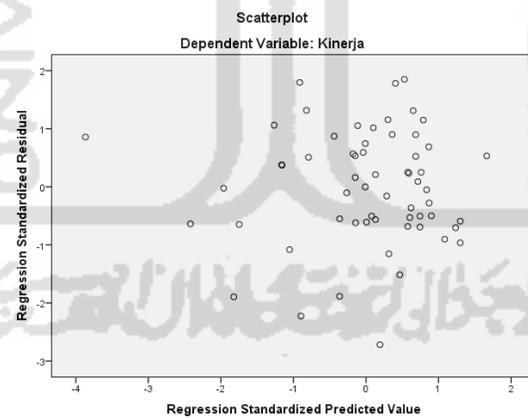
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009). Dalam penelitian ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2009).



Gambar 7: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 232)

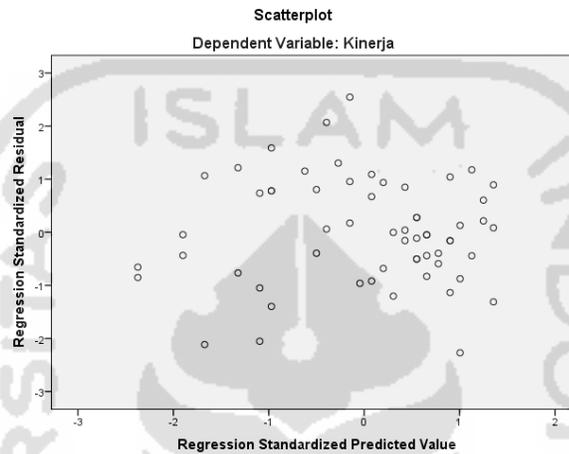
Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 8: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 233)

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 9: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, hal 234)

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.5 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dianalisis dengan uji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Pada bagian ini akan dibahas setiap model regresi setiap model penelitian.

4.5.1 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kepuasan kerja

Model pertama menganalisis pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja secara parsial dan simultan dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut.

Tabel 4.21 Regresi Linear Motivasi dan Pelatihan terhadap Kepuasan kerja

X_1 dan $X_2 \rightarrow Z$ (Model 1)

Variabel Dependen : Kepuasan Kerja					
Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t Hitung	Sig.	Keterangan
Motivasi	0,238	0,266	2,211	0,031	Signifikan
Pelatihan	0,507	0,520	4,324	0,000	Signifikan
Konstanta : 1,154					
F Hitung : 30,698					
Sig. : 0,000					
<i>Adjusted R Square</i> : 0,502					

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 9, hal 239)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Sehingga hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut :

$$Z = 1,154 + 0,238 X_1 + 0,507 X_2$$

Dimana:

Z = Kepuasan kerja

X_1 = Motivasi

X_2 = Pelatihan

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk variabel X_1

β_2 = Koefisien regresi untuk variabel X_2

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa :

- a. Nilai konstanta sebesar 1,154 artinya bahwa nilai variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 1,154 jika tidak dipengaruhi oleh variabel independen.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar 0,238 artinya variabel X_1 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel motivasi, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,238 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,507 artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel pelatihan, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,507 satuan

1. Uji t (Model 1)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam Tabel 4.16.

a. Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja

Hipotesis:

H_0 : Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_{a1} : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,031 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a1} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Artinya hipotesis pertama “motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.” **terbukti.**

b. Pengaruh Pelatihan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis:

H_0 : Pelatihan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_{a2} : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik pelatihan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Artinya hipotesis kedua

“pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.”
terbukti.

2. Uji F (Model 1)

Hipotesis:

H_0 : Motivasi kerja dan pelatihan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_{a3} : Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kriteria:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Hasil perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a3} diterima. Artinya hipotesis ketiga “motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.” **terbukti.**

3. Koefisien Determinasi (Model 1)

Besarnya pengaruh variabel motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.16 di atas, diperoleh hasil *adjusted R square* sebesar 0,502. Diartikan besar kontribusi variabel motivasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 50,2%,

sisanya 100%-50,2% sebesar 49,8% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

4.5.2 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja

Model kedua menganalisis pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja secara parsial dan simultan dengan uji regresi linier berganda yang dilihat dari uji t dan pengaruh secara simultan dari hasil uji F sebagai berikut.

Tabel 4.22 Regresi Linear Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja

X_1 dan $X_2 \rightarrow Y$ (Model 2)

Variabel Dependen : Kinerja Karyawan					
Variabel	<i>Unstandardized Coefficients, B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t Hitung	Sig.	Keterangan
Motivasi	0,323	0,360	3,225	0,002	Signifikan
Pelatihan	0,468	0,480	4,297	0,000	Signifikan
Konstanta : 1,001					
F Hitung : 39,942					
Sig. : 0,000					
Adjusted R Square : 0,569					

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 9, hal 241)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Sehingga hasil regresi untuk model kedua dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut

:

$$Y = 1,001 + 0,323 X_1 + 0,468 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja

X_1 = Motivasi

X_2 = Pelatihan

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk variabel X_1

β_2 = Koefisien regresi untuk variabel X_2

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa :

- a. Nilai konstanta sebesar 1,001 artinya bahwa nilai variabel kinerja (Y) sebesar 1,001 jika tidak dipengaruhi oleh variabel independen.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar 0,323 artinya variabel X_1 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel motivasi, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,323 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,468 artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel pelatihan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,468 satuan.

1. Uji t (Model 2)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel motivasi dan pelatihan terhadap kinerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized-coefficient* dalam Tabel 4.17.

a. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hipotesis:

H_0 : Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_{a_4} : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 4.17, diperoleh signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a_4} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Artinya hipotesis keempat “motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.” **terbukti.**

b. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Hipotesis:

H_0 : Pelatihan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_{a_5} : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a5} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik pelatihan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Artinya hipotesis kelima “pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.” **terbukti.**

2. Uji F (Model 2)

Hipotesis:

H_0 : Motivasi kerja dan pelatihan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H_{a6} : Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kriteria:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 4.17 diperoleh signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a6} diterima. Artinya hipotesis keenam “motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.” **terbukti.**

3. Koefisien Determinasi (Model 2)

Besarnya pengaruh variabel motivasi dan pelatihan terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.17, yaitu diperoleh hasil *adjusted R square* sebesar 0,569. Diartikan

besar kontribusi variabel motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 56,9%, sedangkan sisanya 43,1% kinerja karyawan dipengaruhi variabel lain diluar model.

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.23 Regresi Linear Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
Z → Y (Model 3)

Variabel Dependen : Kinerja Karyawan					
Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,782	0,783	9,573	0,000	Signifikan
Konstanta : 1,148					
F Hitung : 91,637					
Sig. : 0,000					
<i>Adjusted R Square</i> : 0,606					

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 9, hal 242)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 Z$$

Sehingga hasil regresi untuk model ketiga dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut

:

$$Y = 1,148 + 0,782 Z$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

Z = Kepuasan kerja

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk variabel Z

- a. Nilai konstanta sebesar 1,148 artinya bahwa nilai variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 1,148 jika tidak dipengaruhi oleh variabel independen
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel Z sebesar 0,782 artinya variabel Z memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel kepuasan kerja, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0,782.

1. Uji t (Model 3)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam Tabel 4.18.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Hipotesis:

H_0 : Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_a : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

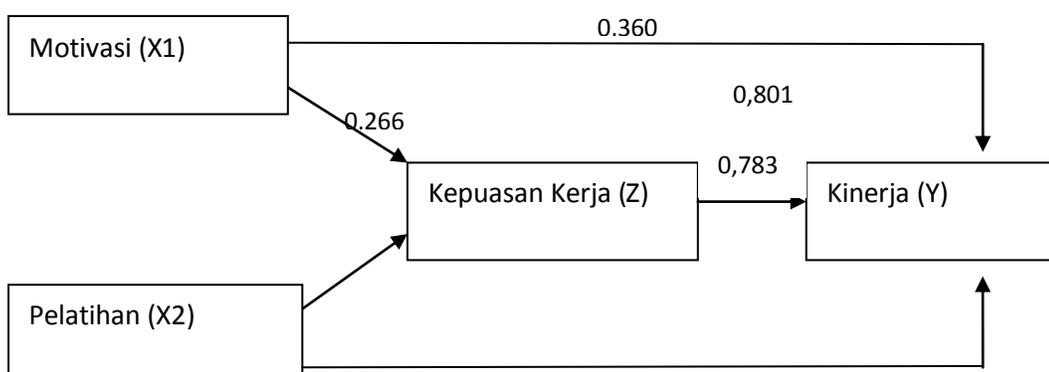
Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik. Sehingga hipotesis ketujuh “kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

2. Koefisien Determinasi (Model 3)

Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.18, diperoleh hasil *adjusted R square* sebesar 0,606. Sehingga besar kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 60,6%, sisanya $100\% - 60,6\%$ sebesar 39,4% kinerja dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

4.5.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya (Ghozali, 2009). Dalam analisis jalur terdapat analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Tahap pertama analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut sebagai diagram jalur sebagai berikut:



0,520

Gambar 10. Gambar Analisis Jalur**1. Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa dimoderatori oleh variabel lainnya. Berikut adalah analisis pada pengaruh langsung :

- a. Pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0,266$$

- b. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0,520$$

- c. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,360$$

- d. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,480$$

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,783$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,266 \times 0,783) = 0,208$$

- b. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerjamelalui kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,520 \times 0,783) = 0,407$$

Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh motivasi (X_1), pelatihan (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai berikut:

Tabel 4.24 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
Motivasi (X_1) \rightarrow Kepuasan kerja (Z)	0,266	-	0,266
Pelatihan (X_2) \rightarrow Kepuasan kerja (Z)	0,520	-	0,520
Motivasi (X_1) \rightarrow Kinerja (Y)	0,360	-	0,360
Pelatihan (X_2) \rightarrow Kinerja (Y)	0,480	-	0,480
Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,783	-	0,783
Motivasi (X_1) \rightarrow Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,360	0,208	0,568
Pelatihan (X_2) \rightarrow Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,480	0,407	0,887

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 9, hal 239-242)

Kesimpulan:

Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 0,360 sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,208. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dari pada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya hipotesis kedelapan “pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan” **tidak terbukti**.

Hipotesis kesembilan diketahui pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja 0,480 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,407. Disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Artinya hipotesis kesembilan “pengaruh tidak

langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan” **tidak terbukti.**

4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.25 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1:	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
H2:	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
H3:	Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Terbukti
H4:	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H5:	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H6:	Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H7:	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H8:	Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung Motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan	Tidak Terbukti
H9:	Pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung Pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan	Tidak Terbukti

4.7 Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 60 responden yang merupakan karyawan *Blackbone Coffee*. Mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 70%. Berdasarkan segi umur, mayoritas responden berusia 21-25 tahun yaitu sebanyak 78,3%. Menurut jenjang pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana (S-1) yaitu sebanyak 78,3%. Responden dalam penelitian ini mayoritas sudah bekerja selama 1-2 tahun sebanyak 45% dan bekerja sebagai barista sebanyak 73,3%.

4.7.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 2,211 dan signifikansi 0,031. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,238 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari motivasi. Artinya, semakin tinggi motivasi karyawan *Blackbone Coffee* dalam bekerja, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,238 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel motivasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afni Can dan Yasri (2016), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Koesmono (2005) motivasi merupakan hal yang pokok dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik akan muncul kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Hal tersebut disebabkan apabila karyawan mendapatkan motivasi yang tinggi dari perusahaan, maka karyawan akan merasa semangat dan rajin dalam melakukan pekerjaan serta dapat lebih berprestasi, sehingga karyawan memiliki kepuasan terhadap perusahaan.

Brahmasari & Suprayetno (2008) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Can dan Yasri (2016) dilakukan di Bank Nagari, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di *Blackbone Coffee*. Kemudian pada penelitian Koesmono (2005) variabel kepuasan kerja ditinjau dari indikator hubungan dengan kepala departemen, efisiensi pekerjaan, keamanan kerja, kesempatan menggunakan inisiatif dan gaji sedangkan penelitian yang sekarang meneliti tentang faktor kepuasan berupa kepuasan terhadap pekerjaan, rekan kerja, upah, pengawasan, dan promosi.

4.7.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 4,324 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,507 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari pelatihan. Artinya, semakin baik pelatihan karyawan *Blackbone Coffee* dalam bekerja, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin baik. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,507 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel pelatihan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Simaremare dan Isyandi (2015) bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Selanjutnya juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2016) yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Rahman (2014) pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran, atau dengan kata lain pelatihan dan kepuasan mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kepuasan yang baik diperlukan pelatihan pada setiap karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Simaremare dan Isyandi (2015) dilakukan di PT. Federal International Finance Wilayah Riau, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di Blackbone Coffee. Kemudian pada penelitian tersebut dalam variabel pelatihan ditinjau dari faktor materi, pelatih, peserta dan tujuan serta sasaran pelatihan sedangkan dalam penelitian yang sekarang variabel pelatihan ditinjau dari indikator kebutuhan penilaian, desain program pelatihan, implementasi, dan evaluasi.

4.7.3 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung 30,698 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *Adjusted R Square* menunjukkan nilai 0,502 yang dapat diartikan motivasi dan pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 50,2%, sisanya 100%-50,2% sebesar 49,8% kepuasan kerja dipengaruhi oleh lainnya.

Menurut Can & Yasri (2016) ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian menurut Simaremare dan Isyandi (2015) mengatakan bahwa aspek pelatihan memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan jika pelatihan ditingkatkan seperti pendidikan instruktur, semangat peserta, materi yang *up to date*, metode pelatihan serta tujuan sesuai dengan kebutuhan maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja yang tentunya bermanfaat bagi kinerja karyawan dan perusahaan. Hal ini sejalan dengan Murrifa (2015), yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa memahami hubungan antara motivasi kerja dan pelatihan kerja merupakan suatu hal yang penting terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pelatihan dan motivasi kerja yang diberikan perusahaan kepada pegawai maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan. Adanya pengaruh secara bersama-sama dari motivasi dan pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Murrifa (2015) lokasi penelitian dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di Backbone Coffee. Kemudian perbedaan penelitian sekarang jika pada penelitian terdahulu jenis pekerjaannya adalah sebagai karyawan di bagian dalam beberapa divisi yaitu SDM, Keuangan, Operasional, Sistem Informasi dan Teknik, sedangkan pada penelitian sekarang jenis pekerjaannya berupa barista *coffeeshop* yang terbagi menjadi *barista*, *head barista* dan *store manager*.

4.7.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 3,225 dan signifikansi 0,002. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,323 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari motivasi. Artinya, semakin tinggi motivasi

karyawan *Blackbone Coffee* dalam bekerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,323 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel motivasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Can & Yasri (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja adalah keadaan dalam diri seorang karyawan yang mendorong keinginannya untuk melakukan aktivitas dalam bekerja untuk meraih tujuan dan berpengaruh pada kualitas bekerja. Jika motivasi seorang karyawan tinggi maka ia akan senang, tekun dan berdedikasi tinggi dalam bekerja sehingga tujuan yang ingin dicapai hasilnya dapat sesuai. Hal ini senada dengan penelitian Shahzadi et al. (2014). Indikator motivasi kerja diantaranya adalah seorang karyawan akan merasa senang jika karyawan tersebut mendapatkan *feedback* dari perusahaan atas prestasi kerjanya, mempunyai ide atau gagasan untuk menjadi barista yang lebih baik dan memiliki hubungan kerjasama dan persahabatan baik dengan rekan kerja. Hal ini senada dengan penelitian oleh Zameer et al. (2014) yang mengatakan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Shahzadi et al. (2014) lokasi penelitian dilakukan di beberapa sekolah baik milik pemerintah maupun *private school* yang berada Bahwalpur, Yazman, Alipur, Pakistan dan sampelnya mencapai 160 orang, sedangkan pada penelitian sekarang lokasi penelitian hanya di *Blackbone Coffee* tetapi lokasinya di beberapa kota seperti Yogyakarta, Semarang, Bandung, dan Bogor.

4.7.5 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 4,297 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,468 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari pelatihan. Artinya, semakin baik pelatihan karyawan *Blackbone Coffee* dalam bekerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,468 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel pelatihan. Pelatihan memiliki pengaruh di bawahnya motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *standardized coefficients Beta* pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Tanujaya (2015), yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian oleh Mayangsari (2013) juga menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Pelatihan merupakan proses mempersiapkan karyawan dalam mencapai kemampuan tertentu dalam bekerja yang berguna untuk meraih tujuan sebuah perusahaan. Semakin baik pelatihan yang diberikan karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Pelatihan berupa keterampilan dan prosedur dalam pekerjaan dengan menggunakan perangkat audiovisual. Pelatihan menggunakan sistem manajemen yang dibangun khusus untuk perusahaan, selain itu pelatihan menggunakan peralatan yang benar-benar dipakai dalam pekerjaan. Sutihat (2015) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja, selanjutnya karyawan akan semakin meningkat kinerjanya apabila di tunjang oleh kegiatan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan mereka.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Mayangsari (2013) sampel yang digunakan sebanyak 72 responden dengan obyeknya adalah karyawan UMKM industri shuttlecocks di Desa Sumengko Kab. Nganjuk, sedangkan pada penelitian sekarang sampelnya ada sebanyak 60 responden berupa barista di industri kopi Backbone Coffee.

4.7.6 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja

Motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung 39,942 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *Adjusted R Square* menunjukkan nilai 0,569 yang dapat diartikan motivasi dan pelatihan mempengaruhi kinerja sebesar 56,9% dan sebesar 43,1% kinerja dipengaruhi oleh lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aruan (2013) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan yang dilaksanakan perusahaan dinilai cukup baik dalam mempengaruhi kinerja karyawan, begitu pula dengan kondisi situasi kerja yang nyaman yang memotivasi karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh. Selanjutnya senada dengan penelitian Idrees et al. (2015) yang mengatakan dalam penelitiannya bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja dengan motivasi dan pelatihan. Motivasi dan pelatihan ini akan meningkatkan kinerja karyawan berupa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja dan target yang ditentukan, penggunaan waktu dengan tepat yaitu kehadiran selalu tepat waktu, karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan serta mendapat kepercayaan dari atasan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sutihat (2015) juga

meyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Aruan (2013) lokasi penelitian dilakukan di tempat yang formal yaitu di PT. Sucofindo (PERSERO) Surabaya dengan populasi yang banyak mencapai 174 orang, sedangkan dalam penelitian sekarang dilakukan di tempat yang tidak begitu formal yaitu di Backbone Coffee dengan populasi hanya 60 orang.

4.7.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 9,573 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,782 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan *Blackbone Coffee*, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,782 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Kepuasan kerja berperan penting bagi pimpinan perusahaan dalam mengelola organisasinya untuk mencapai tujuan dan berpengaruh cukup besar terhadap kerja karyawan. Jika ada masalah mengenai kepuasan kerja dan tidak dapat diatasi, maka akan menghambat kelancaran aktivitas dan operasional suatu perusahaan. Kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja dapat berupa pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanggung jawab terhadap masalah yang terjadi, gaji yang diberikan sebanding

dengan pekerjaan yang dilakukan, rekan kerja memiliki kepedulian terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi dan adanya kesempatan menduduki level jabatan yang lebih tinggi. Senada dengan penelitian oleh Khan et al. (2016) yang mengatakan hal yang sama, bahwa kinerja berkorelasi kepuasan kerja dan menunjukkan hubungan positif dan signifikan baik. Karyawan akan malas untuk berangkat ke kantor atau bahkan dapat berhenti bekerja jika muncul ketidakpuasan kerja. Karyawan yang memiliki ketidakpuasan dalam bekerja cenderung cepat lelah, bosan dan semangat kerjanya rendah, sehingga akan sering absen dan tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi karyawan itu sendiri. Hubungan kinerja dan kepuasan kerja memiliki signifikansi yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hira & Waqas (2012), yang menunjukkan bahwa ada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja yang positif.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Koesmono (2005) teknik pengambilan sampel menggunakan quota sampling karena sudah diketahui jumlah karyawan dari lima perusahaan kayu skala menengah yang berjumlah 382 karyawan yang berasal dari 5 pabrik kayu berbeda, sedangkan dalam penelitian sekarang teknik pengambilan sampel menggunakan sensus karena jumlah karyawan yang ada memungkinkan untuk digunakan semua sebagai sampel, yaitu sebanyak 60 orang yang berasal dari *coffeeshop* yang sama namun terbagi di beberapa kota.

4.7.8 Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja yaitu 0,360 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,208.

Hal ini menunjukkan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan *Blackbone Coffee*. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Ningrum (2013), yang mengatakan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 0,275 dan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang sebesar 0,208.

Berarti hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian menurut Brahmasari & Suprayetno (2008), motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi sehingga menunjukkan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja. Motivasi kerja merupakan modal dasar sekaligus faktor pemicu bagi karyawan untuk berkerja dan puas akan pekerjaannya tersebut, yang mana dalam penelitian ini kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian sekarang tidak sejalan dengan penelitian Koesmono (2005) yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif kemudian kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Motivasi memiliki efek langsung terhadap kinerja, hal ini wajar sekali karena pada dasarnya seorang karyawan merasa kepuasan kerjanya dapat dirasakan apabila motivasi yang ada dapat meningkatkan kegairahan dalam kerja. Penelitian sekarang juga tidak senada dengan penelitian menurut Can & Yasri (2016) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh

signifikan positif terhadap kepuasan kerja, sekaligus membuktikan bahwa motivasi kerja tersebut merupakan modal dasar dan sekaligus faktor pemicu bagi karyawan untuk berkerja dan puas akan pekerjaannya tersebut, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008) variabel motivasi diukur menggunakan indikator berupa kebutuhan berprestasi, kebutuhan fisik, dan kebutuhan rasa aman sedangkan dalam penelitian sekarang diukur menggunakan indikator kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk berkuasa. Kemudian penelitian terdahulu datanya diolah menggunakan SPSS dan AMOS, sedangkan penelitian sekarang hanya menggunakan SPSS.

4.7.9 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja yaitu 0,480 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,407. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara tidak langsung Pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan *Blackbone Coffee*. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan Simaremare & Isyandi (2015), yang menyatakan pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Rahman (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang searah atau berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Demikian juga dengan Khan et al. (2016) yang

menjelaskan jika pelatihan berkorelasi dengan kinerja dan menunjukkan keterkaitan yang kuat positif dan hubungan yang signifikan, kemudian dengan kepuasan kerja dan menunjukkan memuaskan hubungan positif dan signifikan.

Hal ini bisa disebabkan, karena penilaian kinerja karyawan lebih condong pada hal-hal teknis yang secara langsung berkaitan dengan peningkatan kinerja. Seperti pada indikator kualitas pekerjaan, yang menyatakan kemampuan memenuhi target, memiliki ketelitian, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur. Artinya dalam meningkatkan kinerja karyawan membutuhkan kemampuan dan keahlian yang sesuai bidang pekerjaan, yang mana hal ini dapat diperoleh dan ditingkatkan melalui program-program pelatihan. Begitu juga pada indikator produktifitas, yang menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dan indikator pengetahuan mengenai pekerjaan yang berisi kemampuan memahami tugas yang diberikan. Kedua hal tersebut dapat terealisasi jika program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, pekerjaan dan individu.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika pada penelitian Rahman (2014) dilakukan di CV. Sampurna Rattan Carpet Industri Martapuradengan variabel pelatihan yang diukur berdasar indikator ketrampilan pengambilan keputusan, ketrampilan antar pribadi, pengetahuan tentang pekerjaan, dan pengetahuan tentang organisasi, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Backbone Coffee dengan variabel pelatihan yang diukur berdasar indikator kebutuhan penilaian, desain program pelatihan, implementasi dan evaluasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner yang disebarkan kepada karyawan *Blackbone Coffee*, maka di temukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,031 < 0,05$.
2. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.
3. Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dibuktikan dengan nilai sig F sebesar $0,000 < 0,05$.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$.
5. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.
6. Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai sig F sebesar $0,000 < 0,05$.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.
8. Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja (0,360) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan (0,208).

9. Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (0,480) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja (0,407).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, adapun saran untuk *Blackbone Coffee* yaitu:

1. Pimpinan *Blackbone Coffee*

- a. Hasil penelitian terbukti bahwa motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja, sehingga disarankan pimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan serta memberikan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan. Apabila karyawan mengikuti pelatihan dapat menambah pengetahuan yang akan menjadikan meningkat kepuasan kerja, sehingga kinerja karyawan juga akan semakin meningkat dan maksimal.
- b. Pimpinan perusahaan disarankan mampu meningkatkan motivasi kerja berupa pemberian penghargaan atas prestasi karyawan, dengan gaji dan upah yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman, adanya hubungan baik antara karyawan dan pimpinan, kenaikan pangkat, jenjang karier yang jelas dan sebagainya sebagai apresiasi karyawan yang memiliki kinerja baik.

2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menganalisis penelitian lebih mendalam dengan melihat pengaruh berbagai variabel sehingga diperoleh analisis yang lebih kompleks

dengan mencari variabel lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan selain model penelitian yang sudah diteliti.



DAFTAR PUSTAKA

- AEKI (Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia). 2016. Konsumsi Kopi Indonesia. <http://www.aeki-aice.org/page/industri-kopi/id>. Diakses pada tanggal 5 Januari 2017.
- Alwi, S, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

- Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. UK : CIPD Publishing.
- Aruan, D. 2013. Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1 (2).
- As'ad, Muhammad. 1987. *Psikologi Industri*, Edisi Ketiga. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- As'ad, Muhammad. 2003. *Psikologi Industri*. Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- Barry, Cushway. 2002. *Human Resource Management*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Bernardin & Russel. 2000. *Human Resources Management*. New York : Mc Graw Hill.
- Besterfield, Dale H. 2003. *Total Quality Management*. 3rd Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Bohlander, George. & Snell, Scott. 2013. *Human Resource. Management*. 16th ed. Mason, OH : South Western-Cengage Learning.
- Brahmasari, I., & Suprayetno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 10 (2) 124-135.
- Can, A. & Yasri. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik UNP*, Vol. 4 (1).
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resources Management*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. *Behavior in organization*. 4th Edition. USA : Allyn & Bacon.
- Gujarati, D. 2003. *Ekonometrika Dasar*, Edisi Keenam. Jakarta : Erlangga.
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handayani & Bachri, A. 2014. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Martapura. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2 (3).
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

- Hira, A., & Waqas, I. 2012. A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 (19).
- Idrees, Z., Xinping, X., Shafi, K., Hua, L., & Nazeer, A. 2015. Effect of salary, training and motivation on job performance of employees. *American Journal of Business, Economics and Management*, Vol. 3 (2), 55-58.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Khan, A., Abbasi, S., Waseem, R., Ayaz, M., & Ijaz, M. 2016. Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Macrothink Business Management and Strategy*, Vol. 7(1).
- Koesmono, H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 (2) 171-188.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Makmun, A.S. 2003. *Panduan Studi Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama
- Mangkunegara, A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A., & Agustine, R. 2016. Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol.5 (1).
- Masdakaty, Yulin. 2015. *Sekilas Tentang Barista*. <https://majalah.ottencoffee.co.id/sekilas-tentang-barista>, diakses pada tanggal 24 November 2016.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Mayangsari, V. 2013. Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Studi Pada Industri Kerajinan Shuttlecocks Desa Sumengko Kab. Nganjuk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Unbraw*, Vol.2 (2).

- Mua'rrifa, Z., Rustono., & Wahyuni, S. 2015. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Cabang Tanjung Emas Semarang. *Jurnal Admisi & Bisnis Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Semarang*, Vol. 16 (2).
- Ningrum, N., G. 2013. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Naskah Publikasi*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Rahman, Y. 2014. Pengaruh Efektivitas Komunikasi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.Sampurna Rattan Carpet Industri Martapura. *Jurnal KINDAI*, Volume 10 (1).
- Riduwan. 2006. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Santoso, S., & Tjiptono, F. 2004. *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi Dengan SPSS*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Sanusi, A. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2010. *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. 5th Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada S., Nasreen, S., & Khanam, F. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.6 (23).
- Siagian, P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simaremare , C., & Isyandi, H. 2015. Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Wilayah Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. 7 (3).
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction*. USA : SAGE Publications, Inc.
- Subari, S., & Riady, H. 2015. Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications. *American Journal of Business and Management*, Vol. 4 (3) 133-145.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Sutihat, E. 2015. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Mathla'ul Anwar Banten. *Jurnal SITUSTIKA*, Vol.1 (2).
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanujaya, L. 2015. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. Coronet Crown. *Jurnal AGORA*, Vol. 3 (1).
- Terry, George R. & Rue, Leslie W. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Top Brand Award. 2016. *Top Brand Index. Fase 2. Kategori Makanan & Minuman*. http://www.topbrand-award.com/top-brand-survey/survey-result/top_brand_index_2016_fase_2. Diakses pada tanggal 5 Januari 2017.
- Wahdjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Walker, James W. 1992. *Human Resource Strategy*. Singapura : Mc Grwa Hill Book Co.
- Yahmadi, M. 2007. *Rangkaian Perkembangan dan Permasalahan Budidaya & Pengolahan Kopi di Indonesia*. Jakarta : PT. Bina Ilmu Offset.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4 (1), 293-298.



LAMPIRAN

Lampiran 1
Kuesioner Penelitian

Hal : Permohonan Menjadi Responden

Kepada Yth,

Bapak/Ibu : Manajer/Karyawan

Di Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan guna menyelesaikan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi UII, maka saya memohon kesediaan Bapak-Ibu untuk berkenan membantu dalam pengisian kuesioner ini.

Saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak-Ibu untuk mengisi kuesioner tersebut dengan lengkap sesuai dengan keadaan, pikiran dan perasaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Kerahasiaan jawaban dan identitas yang diberikan dijamin dan dijunjung tinggi oleh etika akademik peneliti.

Saya mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya atas kesediaan Bapak-Ibu dalam pengisian kuesioner ini. Semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan Bapak-Ibu dengan kebaikan dan kemuliaan yang berlimpah.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

M. Ihsan Octavianto

ANGKET PENELITIAN

**PENGARUH MOTIVASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA BARISTA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(STUDI BLACKBONE COFFEE)

M. Ihsan Octavianto
NIM: 13311419

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Umur:

a. < 20 tahun	d. 31 – 35 tahun	g. 46 – 50 tahun
b. 21 – 25 tahun	e. 36 – 40 tahun	h. > 50 tahun
c. 26 – 30 tahun	f. 41 – 45 tahun	
3. Jenjang Pendidikan:

a. SMP/SMA	c. S-1
b. D3	d. S-2
4. Lama Bekerja

a. < 1 tahun	e. 4 – 5 tahun
b. 1 – 2 tahun	f. > 5 tahun
c. 2 – 3 tahun	
d. 3 – 4 tahun	
5. Jabatan
 - a. *Barista*
 - b. *Head Barista*
 - c. *Store Manager*

PERNYATAAN ANGKET

Berilah tanda *checklist* (\checkmark) pada kolom di setiap pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan pilihan Saudara/i.

Keterangan:

ASTS = Amat Sangat Tidak Setuju

ASS = Amat Sangat Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

A. Motivasi

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Kebutuhan Akan Prestasi							
1	Saya mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan	1	2	3	4	5	6
2	Saya senang mendapat tantangan dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
3	Saya senang dengan adanya kreativitas dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
4	Saya senang mendapatkan <i>feedback</i> untuk memperbaiki pekerjaan	1	2	3	4	5	6

B. Pelatihan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Kebutuhan Penilaian							
1	Saya merasa program pelatihan sudah sesuai	1	2	3	4	5	6

	dengan kebutuhan organisasi						
2	Saya merasa program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
3	Saya merasa program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan individu	1	2	3	4	5	6
Desain Program Pelatihan							
4	Saya merasa motivasi peserta dalam pelatihan telah sesuai dengan desain program pelatihan	1	2	3	4	5	6
5	Saya merasa prinsip pembelajaran dalam pelatihan telah sesuai dengan desain program pelatihan	1	2	3	4	5	6
Implementasi							
6	Saya diberikan pelatihan berupa pengalaman langsung dari instruktur	1	2	3	4	5	6
7	Saya diberikan pelatihan dengan diberi instruksi menyeluruh mengenai pekerjaan	1	2	3	4	5	6
8	Saya diberikan pelatihan dengan menggunakan peralatan yang benar-benar dipakai dalam pekerjaan	1	2	3	4	5	6
9	Saya diberikan pelatihan dengan menggunakan media elektronik	1	2	3	4	5	6
10	Saya diberikan pelatihan dengan menggunakan sistem manajemen yang dibangun khusus untuk perusahaan	1	2	3	4	5	6

11	Saya diberikan pelatihan dengan mengamati pekerjaan melalui praktik langsung	1	2	3	4	5	6
12	Saya diberikan pelatihan dengan dihadapkan pada sebuah tugas sehingga saya dapat mengambil keputusan	1	2	3	4	5	6
Evaluasi							
13	Saya merasa program pelatihan di tempat bekerja telah melakukan evaluasi mengenai tingkat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan	1	2	3	4	5	6
14	Saya merasa program pelatihan di tempat bekerja telah melakukan evaluasi mengenai perubahan perilaku peserta setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6
15	Saya merasa program pelatihan di tempat bekerja telah melakukan evaluasi mengenai hasil yang diperoleh perusahaan setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6

C. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Kepuasan Terhadap Pekerjaan							
1	Pekerjaan yang saya lakukan menyenangkan	1	2	3	4	5	6

2	Saya merasa diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri	1	2	3	4	5	6
3	Tantangan yang diberikan oleh pekerjaan membuat saya termotivasi untuk selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6
Kepuasan Terhadap Upah Dan Kesejahteraan							
4	Pendapatan yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari	1	2	3	4	5	6
5	Saya merasa tunjangan yang diberikan cukup	1	2	3	4	5	6
6	Saya merasa gaji yang diberikan telah sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5	6
7	Sistem pembayaran gaji yang diberikan sudah sesuai dengan baik	1	2	3	4	5	6
Kepuasan Terhadap Pengawasan							
8	Atasan selalu memberikan kritik yang membangun pada saya	1	2	3	4	5	6
9	Saya merasa kondisi kesehatan saya sangat diperhatikan oleh perusahaan	1	2	3	4	5	6
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja							
10	Saya merasa rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	1	2	3	4	5	6
11	Saya merasa rekan kerja dapat diajak bekerja sama	1	2	3	4	5	6

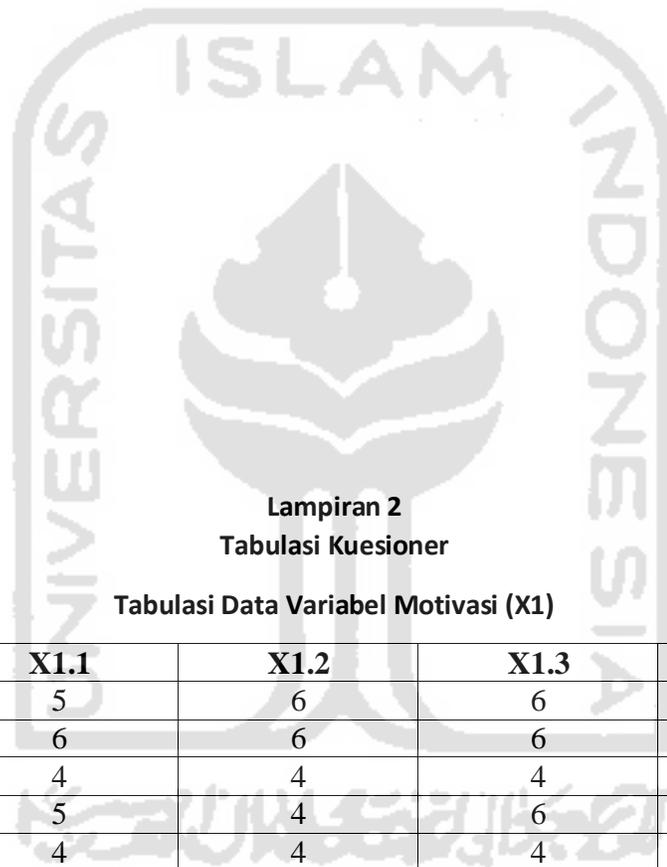
12	Saya merasa penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan	1	2	3	4	5	6
Kepuasan Terhadap Promosi							
13	Saya merasa diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi dari atasan	1	2	3	4	5	6
14	Saya merasa bahwa saya diberi kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi	1	2	3	4	5	6
15	Kesempatan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan sangat terbuka bagi setiap karyawan	1	2	3	4	5	6

D. Kinerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Kualitas Pekerjaan							
1	Saya memiliki kemampuan untuk memenuhi target yang ditetapkan	1	2	3	4	5	6
2	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
3	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur	1	2	3	4	5	6

	kerja						
Produktifitas							
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	1	2	3	4	5	6
5	Saya bersedia bekerja lembur dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan							
6	Saya mendapatkan pengetahuan yang jelas mengenai pekerjaan barista	1	2	3	4	5	6
7	Saya memiliki kemampuan dalam memahami tugas sebagai barista	1	2	3	4	5	6
Kehandalan							
8	Atasan percaya terhadap saya	1	2	3	4	5	6
9	Saya memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan	1	2	3	4	5	6
Ketersediaan							
10	Kehadiran saya selalu tepat waktu	1	2	3	4	5	6
11	Saya selalu tepat waktu ketika pulang bekerja	1	2	3	4	5	6
12	Saya selalu menggunakan waktu untuk istirahat/jam makan dengan tepat	1	2	3	4	5	6
Ketidaktergantungan							
13	Saya merasakan adanya kebebasan dalam	1	2	3	4	5	6

	menyelesaikan pekerjaan						
14	Saya merasakan adanya kebebasan dalam menyampaikan gagasan	1	2	3	4	5	6



Lampiran 2
Tabulasi Kuesioner

Tabulasi Data Variabel Motivasi (X1)

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
1	5	6	6	6
2	6	6	6	5
3	4	4	4	5
4	5	4	6	6
5	4	4	4	4
6	6	6	6	6
7	6	6	6	6
8	5	5	5	5
9	5	5	5	5
10	5	5	5	5
11	5	5	5	5
12	6	6	5	5
13	5	5	5	5
14	5	5	6	6
15	5	5	6	5

16	5	5	5	5
17	5	6	5	5
18	6	6	6	6
19	4	3	5	4
20	6	5	6	6
21	4	5	6	5
22	5	6	5	5
23	6	5	6	6
24	5	4	5	5
25	6	6	6	6
26	5	6	6	6
27	5	5	5	5
28	6	6	6	6
29	6	6	6	6
30	6	5	6	6
31	5	6	5	5
32	6	5	5	6
33	5	5	6	6
34	5	5	5	6
35	6	5	5	6
36	6	4	5	6
37	5	5	6	6
38	5	6	5	5
39	5	6	5	6
40	5	6	5	4
41	6	5	6	5
42	6	6	6	6
43	5	5	6	5
44	6	5	6	6
45	5	5	6	5
46	5	5	5	6
47	5	5	4	6
48	5	5	6	5
49	4	4	5	4
50	5	5	5	4
51	5	6	5	6
52	6	5	6	6
53	5	6	5	6
54	4	5	5	5
55	4	5	5	4
56	6	6	6	6

34	3	4	4	3	4	3	4	3	6	3
35	5	5	5	5	5	5	5	6	2	5
36	4	6	4	4	6	6	6	6	4	4
37	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3
38	6	5	5	5	5	6	6	5	3	6
39	4	5	5	4	5	4	5	5	4	6
40	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
41	5	5	4	5	4	5	5	5	6	5
42	5	6	6	4	5	5	5	5	3	4
43	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
44	6	5	4	5	5	6	6	6	3	6
45	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
46	5	6	5	5	6	6	6	5	3	5
47	5	5	4	4	5	6	4	5	3	4
48	6	6	5	4	6	6	5	6	5	5
49	4	5	4	4	5	4	3	3	2	4
50	4	4	5	5	5	5	3	3	1	4
51	5	6	6	5	6	6	5	4	3	5
52	4	5	4	6	5	6	5	4	3	5
53	5	5	6	5	4	6	6	5	3	5
54	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3
55	3	4	3	5	4	5	4	4	4	3
56	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4
57	2	2	2	3	3	4	2	3	4	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
59	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
60	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

NO	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15
1	5	5	5	5	4
2	6	6	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	5	5	6	6	6
5	3	4	4	4	4
6	6	6	5	5	5
7	6	5	5	5	5
8	4	5	4	4	4
9	5	4	5	4	5
10	5	4	5	4	5
11	5	6	5	5	6

12	4	5	5	5	5
13	4	5	4	5	5
14	4	6	4	6	4
15	5	4	5	5	5
16	5	5	5	4	5
17	4	5	4	5	6
18	6	5	6	6	6
19	6	5	4	4	5
20	5	5	4	4	4
21	5	5	4	5	5
22	5	5	5	4	4
23	5	5	6	4	5
24	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5
26	4	5	5	6	4
27	5	5	4	4	4
28	2	5	4	4	5
29	5	5	5	5	5
30	4	5	5	3	5
31	4	5	5	5	4
32	6	5	5	6	5
33	5	5	5	5	5
34	2	4	4	5	5
35	6	6	5	5	5
36	6	6	4	4	6
37	6	4	4	4	5
38	6	6	6	5	6
39	5	5	5	6	4
40	6	5	5	5	4
41	5	6	6	5	5
42	4	4	5	4	5
43	4	5	4	5	5
44	6	5	4	5	5
45	6	5	4	4	4
46	4	5	6	5	6
47	5	6	4	5	5
48	6	5	5	5	5
49	4	4	5	4	3
50	4	4	5	5	5
51	6	5	6	5	5
52	5	6	5	6	5

53	5	6	5	5	6
54	5	5	4	4	4
55	5	5	4	4	4
56	4	4	4	4	4
57	3	4	3	3	3
58	4	4	4	4	3
59	4	4	4	3	3
60	4	4	3	3	3

Tabulasi Data Variabel Kepuasan Kerja (Z)

NO	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
1	6	5	4	4	6	5	5	5	6	5
2	6	6	6	6	5	4	5	5	3	5
3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3
4	3	6	6	6	3	3	3	3	3	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6
7	5	6	6	3	3	3	6	4	1	6
8	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
9	5	5	5	4	5	5	6	5	4	6
10	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
11	5	5	5	6	5	5	5	4	5	6
12	6	5	5	5	6	6	5	5	4	4
13	5	5	5	6	5	4	6	5	6	6
14	5	5	4	3	3	5	4	5	5	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	4	4	5	5	5	4	5	6	6	5
18	6	6	5	6	5	5	4	5	5	4
19	6	6	6	5	6	5	5	4	5	5
20	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4
21	6	6	5	4	4	5	5	5	6	5
22	6	5	4	5	5	5	6	4	4	4
23	6	6	6	2	2	3	4	5	2	6
24	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	6	6	6	4	4	5	5	5	5	5
26	6	6	4	5	4	6	4	4	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	3	4	4	4	6	5	6
29	6	5	6	4	5	5	5	5	5	5

30	6	6	5	4	4	4	4	5	3	4
31	6	5	4	5	6	5	6	5	5	6
32	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
33	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
34	5	5	5	4	3	4	5	3	2	4
35	6	6	6	3	2	5	6	5	5	5
36	6	6	6	4	4	4	6	6	6	6
37	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
38	6	5	6	6	6	5	4	4	5	5
39	4	4	5	5	5	6	5	5	4	5
40	6	5	4	6	5	5	6	5	5	5
41	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5
42	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5
43	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5
44	5	5	6	5	5	6	5	4	6	5
45	5	5	6	5	6	6	5	6	5	4
46	4	5	5	5	5	4	5	5	5	6
47	6	5	6	4	5	5	6	5	5	6
48	5	5	5	6	5	4	5	5	6	5
49	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4
50	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
51	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5
52	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5
53	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5
54	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4
55	6	5	4	4	4	4	4	5	3	4
56	6	6	6	3	3	3	4	4	3	4
57	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
58	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
59	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
60	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4

NO	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15
1	4	4	5	4	4
2	6	6	5	6	6
3	3	3	3	4	3
4	4	5	4	5	4
5	4	4	3	3	3
6	6	6	5	2	6
7	6	6	6	6	5

8	5	5	4	4	4
9	5	5	4	5	5
10	5	5	5	5	5
11	4	5	5	5	5
12	5	5	4	4	5
13	5	5	5	5	5
14	5	5	5	4	5
15	5	5	5	5	5
16	5	5	5	4	5
17	5	4	4	6	5
18	4	5	5	6	5
19	6	5	4	5	4
20	4	4	4	4	4
21	6	5	5	5	5
22	5	5	4	4	6
23	6	6	2	4	6
24	4	4	4	4	4
25	6	5	4	5	5
26	4	4	4	5	4
27	4	4	4	4	4
28	5	3	3	5	5
29	6	6	4	5	5
30	6	6	3	4	6
31	6	6	5	5	6
32	6	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5
34	4	5	4	5	4
35	5	4	6	6	6
36	6	6	4	4	6
37	4	4	4	4	6
38	6	5	6	5	6
39	6	5	6	5	5
40	5	4	5	5	6
41	5	5	5	6	6
42	4	5	6	4	6
43	5	6	4	5	5
44	6	4	5	6	5
45	6	5	5	4	6
46	5	6	5	6	5
47	6	5	4	5	6
48	5	5	5	5	5

25	6	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	5	4	6	5	5	6	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	6	6	5	5	5	6	6	6
29	5	5	5	6	5	4	5	6	6
30	6	4	6	6	6	6	6	6	6
31	6	6	5	6	6	5	6	6	6
32	6	4	5	6	5	5	5	6	6
33	5	5	5	6	5	5	5	5	5
34	4	5	5	5	3	5	4	2	5
35	6	6	6	5	5	5	5	5	5
36	4	6	6	4	3	5	6	6	5
37	5	4	5	5	4	4	4	5	6
38	6	5	5	5	4	5	5	5	5
39	5	5	6	6	5	5	6	5	6
40	5	6	4	5	6	4	5	5	6
41	5	6	6	5	6	6	5	6	6
42	5	5	5	6	6	4	5	5	5
43	5	6	6	6	5	5	6	4	4
44	5	4	6	6	4	5	6	5	4
45	4	5	6	5	5	6	6	6	6
46	5	4	6	6	4	6	5	5	4
47	5	5	6	4	5	5	6	5	4
48	4	4	4	4	5	6	5	6	5
49	5	5	4	5	5	4	5	5	4
50	6	6	5	4	5	5	5	6	5
51	6	5	6	5	6	5	6	6	6
52	6	5	6	5	5	6	6	5	5
53	6	5	6	5	5	6	6	4	4
54	4	6	4	4	5	4	4	5	5
55	4	5	5	4	3	5	4	5	6
56	5	5	5	5	3	4	4	6	6
57	4	4	4	3	3	3	3	3	4
58	4	4	4	4	3	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	4	3	4	4	5	5

NO	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14
----	------	------	------	------	------

1	5	5	6	5	5
2	6	1	6	6	6
3	4	6	4	3	2
4	4	4	6	6	6
5	4	4	4	4	4
6	6	6	4	6	5
7	6	1	6	4	4
8	5	4	5	4	5
9	5	5	4	5	5
10	5	4	5	5	5
11	4	5	6	5	6
12	5	4	5	4	4
13	4	5	6	5	5
14	4	5	5	5	5
15	5	5	6	4	6
16	4	5	5	5	5
17	6	6	6	5	5
18	5	5	5	5	6
19	6	5	5	6	5
20	4	4	4	3	4
21	5	4	5	5	6
22	4	5	5	4	4
23	3	4	4	5	5
24	4	4	4	4	4
25	4	5	5	6	5
26	5	6	6	6	5
27	4	4	4	4	4
28	5	4	5	6	6
29	6	4	5	5	5
30	4	6	6	6	6
31	6	6	5	6	6
32	5	6	6	6	6
33	5	4	5	4	4
34	2	1	2	3	5
35	5	5	5	5	5
36	3	3	3	3	6
37	5	4	5	4	5
38	6	5	5	5	4
39	6	5	6	5	4
40	6	5	4	5	6
41	6	5	6	6	5

42	5	5	5	6	6
43	6	4	4	4	5
44	6	5	6	5	4
45	5	5	5	4	5
46	6	5	5	4	4
47	4	5	4	5	5
48	5	5	6	5	5
49	6	5	4	5	4
50	5	6	5	5	4
51	6	5	6	5	6
52	5	6	6	5	6
53	6	5	4	5	6
54	6	4	4	6	5
55	5	3	4	5	5
56	4	5	5	4	5
57	4	4	4	4	2
58	4	4	3	4	4
59	4	4	4	4	4
60	5	5	5	4	4

Lampiran 3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi (X1)

Correlations

Correlations

	Motivasi		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Motivasi_1	,883	,000	60
Motivasi_2	,800	,000	60
Motivasi_3	,796	,000	60
Motivasi_4	,831	,000	60
Motivasi	1		60

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	4

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatihan (X2)

Correlations

Correlations

	Pelatihan		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Pelatihan_1	,814	,000	60
Pelatihan_2	,843	,000	60
Pelatihan_3	,713	,000	60
Pelatihan_4	,667	,000	60
Pelatihan_5	,758	,000	60

Pelatihan_6	,736	,000	60
Pelatihan_7	,754	,000	60
Pelatihan_8	,712	,000	60
Pelatihan_9	,012	,928	60
Pelatihan_10	,735	,000	60
Pelatihan_11	,663	,000	60
Pelatihan_12	,684	,000	60
Pelatihan_13	,694	,000	60
Pelatihan_14	,642	,000	60
Pelatihan_15	,681	,000	60
Pelatihan	1		60

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	15

Lampiran 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Correlations

	Kepuasan		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Kepuasan_1	,609	,000	60
Kepuasan_2	,631	,000	60
Kepuasan_3	,538	,000	60
Kepuasan_4	,581	,000	60
Kepuasan_5	,723	,000	60
Kepuasan_6	,662	,000	60
Kepuasan_7	,717	,000	60
Kepuasan_8	,625	,000	60
Kepuasan_9	,562	,000	60
Kepuasan_10	,662	,000	60
Kepuasan_11	,694	,000	60
Kepuasan_12	,641	,000	60
Kepuasan_13	,644	,000	60
Kepuasan_14	,504	,000	60
Kepuasan_15	,770	,000	60

Kepuasan	1	60
----------	---	----

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	15

Lampiran 6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

Correlations

	Kinerja		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Kinerja_1	,708	,000	60
Kinerja_2	,555	,000	60
Kinerja_3	,672	,000	60
Kinerja_4	,678	,000	60
Kinerja_5	,760	,000	60
Kinerja_6	,661	,000	60
Kinerja_7	,785	,000	60
Kinerja_8	,766	,000	60
Kinerja_9	,608	,000	60
Kinerja_10	,577	,000	60
Kinerja_11	,384	,002	60
Kinerja_12	,639	,000	60
Kinerja_13	,712	,000	60
Kinerja_14	,643	,000	60
Kinerja	1		60

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	15

Lampiran 7 Karakteristik Responden

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	42	70,0	70,0	70,0
	Perempuan	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 20 tahun	5	8,3	8,3	8,3
Valid 21 – 25 tahun	47	78,3	78,3	86,7
Valid 26 – 30 tahun	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Jenjang Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	4	6,7	6,7	6,7
Valid S-1	47	78,3	78,3	85,0
Valid SMP/SMA	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 tahun	17	28,3	28,3	28,3
Valid > 5 tahun	1	1,7	1,7	30,0
Valid 1 – 2 tahun	27	45,0	45,0	75,0
Valid 2 – 3 tahun	8	13,3	13,3	88,3
Valid 3 – 4 tahun	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Barista	44	73,3	73,3	73,3
Valid Head Barista	8	13,3	13,3	86,7
Valid Store Manager	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas X1 X2 → Z

NPar Tests

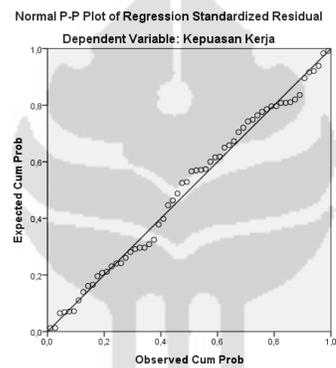
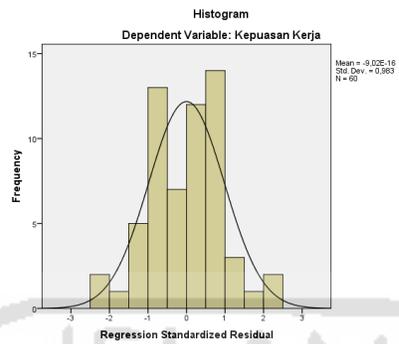
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,39651972
	Absolute	,067
Most Extreme Differences	Positive	,062
	Negative	-,067
Kolmogorov-Smirnov Z		,521
Asymp. Sig. (2-tailed)		,949

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Charts



Hasil Uji Normalitas X1 X2 → Y

NPar Tests

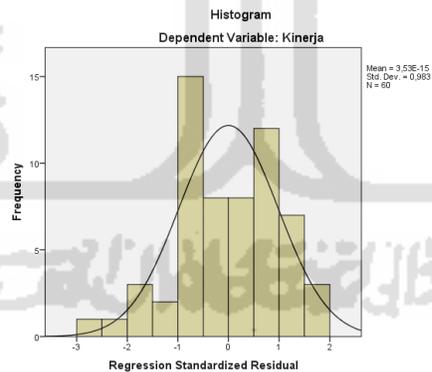
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

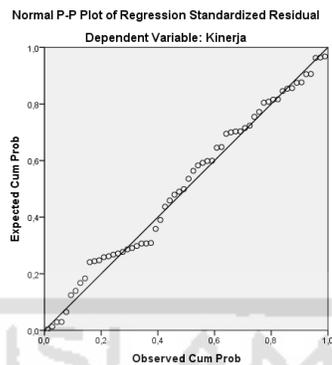
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,36828210
	Absolute	,087
Most Extreme Differences	Positive	,078
	Negative	-,087
Kolmogorov-Smirnov Z		,675
Asymp. Sig. (2-tailed)		,752

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Charts





Hasil Uji Normalitas $Z \rightarrow Y$

NPar Tests

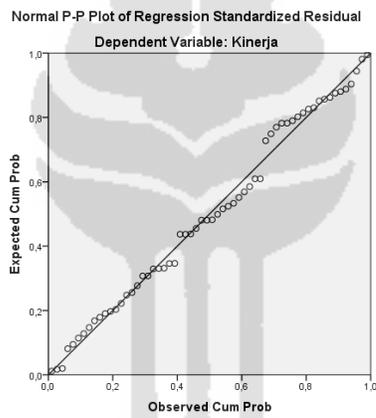
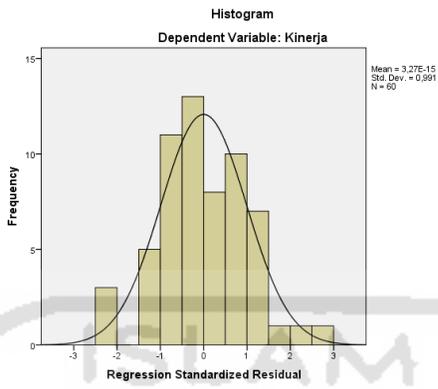
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,35531611
	Absolute	,071
Most Extreme Differences	Positive	,056
	Negative	-,071
Kolmogorov-Smirnov Z		,553
Asymp. Sig. (2-tailed)		,920

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Charts



Hasil Uji Multikolinieritas X1 X2 → Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	1,154	,471		2,451	,017		
1	Motivasi	,238	,108	,266	2,211	,031	,585	1,710
	Pelatihan	,507	,117	,520	4,324	,000	,585	1,710

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil Uji Multikolinieritas X1 X2 → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,001	,438		2,288	,026		
1	Motivasi	,323	,100	,360	3,225	,002	,585	1,710
1	Pelatihan	,468	,109	,480	4,297	,000	,585	1,710

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Uji Multikolinieritas Z → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,148	,391		2,937	,005		
	Kepuasan Kerja	,782	,082	,783	9,573	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 → Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: abs_Res1

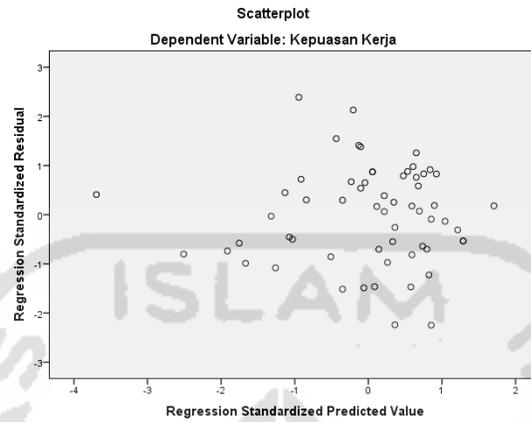
b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,410	,270		1,518	,135
1	Motivasi	-,006	,062	-,016	-,090	,929
	Pelatihan	-,013	,067	-,033	-,190	,850

a. Dependent Variable: abs_Res1

Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 → Z dengan Scatter Plott



Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi ^d	.	Enter

a. Dependent Variable: abs_Res2

b. All requested variables entered.

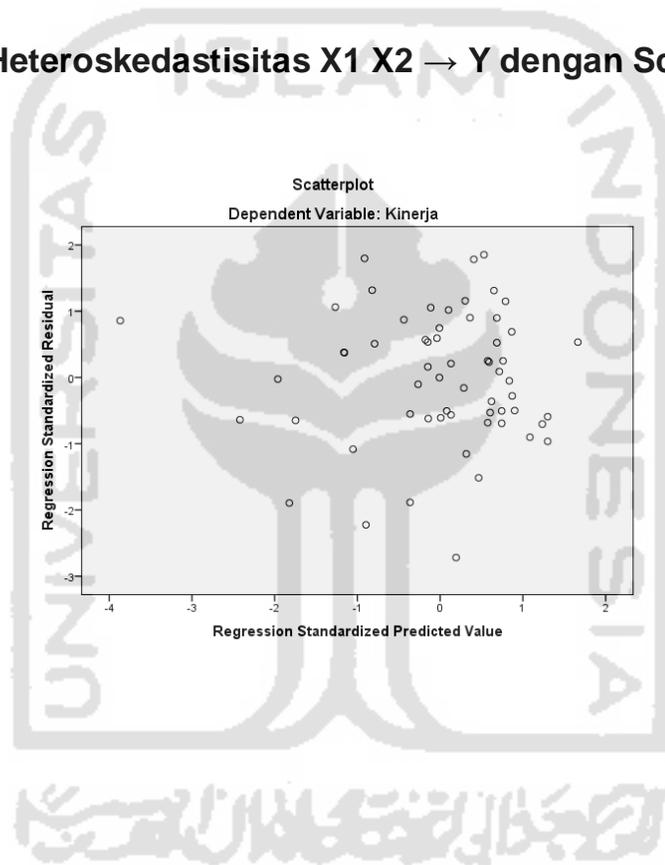
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,510	,253		2,015	,049

Motivasi	,030	,058	,089	,522	,604
Pelatihan	-,080	,063	-,218	-1,277	,207

a. Dependent Variable: abs_Res2

Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 → Y dengan Scatter Plot



Hasil Uji Heteroskedastisitas Z → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: abs_Res3

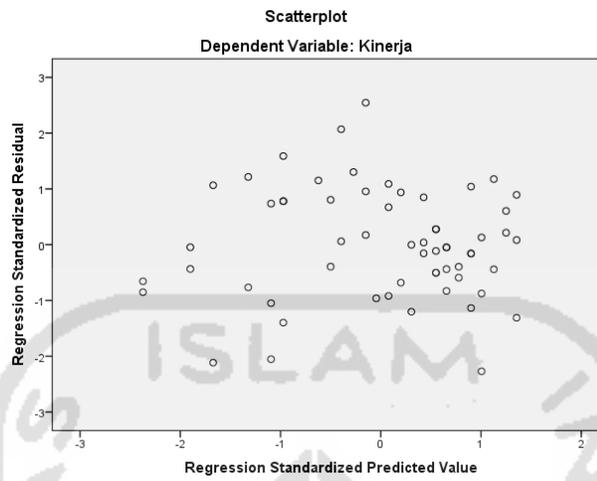
b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,723	,229		3,162	,002
	Kepuasan Kerja	-,093	,048	-,248	-1,947	,056

a. Dependent Variable: abs_Res3

Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 → Z dengan Scatter Plot



Lampiran 9
Analisis Kuantitatif

Hasil Uji Regresi X1 X2 → Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,720 ^a	,519	,502	,40342

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,992	2	4,996	30,698	,000 ^b
	Residual	9,276	57	,163		
	Total	19,268	59			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,154	,471		2,451	,017
	Motivasi	,238	,108	,266	2,211	,031
	Pelatihan	,507	,117	,520	4,324	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil Uji Regresi X1 X2 → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,569	,37469

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,215	2	5,608	39,942	,000 ^b
	Residual	8,002	57	,140		
	Total	19,217	59			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,001	,438		2,288	,026
	Motivasi	,323	,100	,360	3,225	,002
	Pelatihan	,468	,109	,480	4,297	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Uji Regresi Z → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,783 ^a	,612	,606	,35837

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,769	1	11,769	91,637	,000 ^b
	Residual	7,449	58	,128		
	Total	19,217	59			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,148	,391		2,937	,005
Kepuasan Kerja	,782	,082	,783	9,573	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 12
Surat Ijin Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 119/DEK/10/Div.SDM/III/2017
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Manajer Backbone Coffee
Di Tempat

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : M. Ihsan Octavianto
No. Mahasiswa : 13311419
Jurusan : Manajemen
Alamat : Kembang Baru II / 11 Maguwoharjo, Depok, Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

“Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”

Dosen Pembimbing : Arif Hartono., S.E.,MHRM.,Ph.D

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb



Yogyakarta, 23 Maret 2017

Dekan,

Dr. D. Agus Harjito, M. Si
NHK : 87 311 0103

Lampiran 13
Surat Keterangan Selesai Penelitian



BLACKBONE COFFEE

Jl. Kaliurang Km. 5,2 Gg. Pakel C4 Sleman Yogyakarta 55281

RSVP 089 655 301 022

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Raindy Nada Samudera
 Jabatan : Manajer

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : M. Ihsan Octavianto
 NIM : 13311419
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
 Perguruan Tinggi : UII
 Alamat Rumah : Kembang Baru 2/11 Maguwoharjo Depok Sleman
 No Telp/HP : 082133185123

Menyatakan bahwa nama tersebut diatas benar-benar telah selesai mengadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Barista Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening"
 Mulai 25 Maret 2017 s.d 7 April 2017

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 8 Mei 2017
 Manager,

Raindy Nada S.