

UNIVERSITAS IKBP NOMMENSEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MEDAN – INDONESIA

Dengan ini ditekankan bahwa Skripsi Sarjana Manajemen Program Studi Satu (S-1) dari mahasiswa:

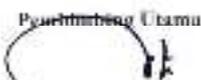
Nama : Trisno Julpitra Santur
NPM : 20520135
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Telah diterima dan terdaftar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas IKBP Nommensen Medan. Dengan diterimanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademik untuk menempuh ujian Skripsi dan Lisan Kompetensi guna menyelesaikan studi.

Sarjana Manajemen Program Studi Satu (S1)

Program Studi Manajemen

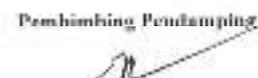
Pembimbing Utama


Dr. Juana Simanjuntak, M.Si

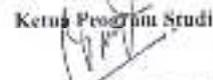
Pelican


Dr. E. Hamongkon Siallagan, S.E., M.Si

Pembimbing Pendamping


Dr. Elvis F Purba, M.Si

Ketua Program Studi


Rumindu M Pasartibu, SE, MBA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam operasional perusahaan. Perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat tercipta karyawan yang profesional, tangguh, cerdas dan berpandangan kedepan yang dapat diharapkan memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan keseriusan waktu yang dapat diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu (Wahyuni, 2016: 76). Kunci pada kinerja yang tinggi terletak pada kepemilikan karyawan yang bersedia bekerja, dikelola dengan baik, dipimpin dengan baik, termotivasi dengan baik dan selalu meningkatkan keterampilan (Oduma & Were, 2015: 105). Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perusahaan ini bergerak dalam bidang perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha mencakup budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet, Produk utama perseroan adalah minyak kelapa sawit (CPO), dan inti sawit 2 dan produk

hilir karet. Pihak Pimpinan dan Manajemen SDM Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mengevaluasi kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan pada periode tertentu pada saat pendidikan dan pelatihan yang dilakukan manajemen Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Berikut bentuk penilaian kinerja dan hasil kinerja karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan di PTPN IV Medan (2023)

Tahun	Indikator yang dinilai	Nilai Evaluasi			Jumlah keseluruhan karyawan (orang)
		Sangat Baik (Orang)	Baik (orang)	Buruk (orang)	
2023	Hasil kerja karyawan	80	288	32	400
2023	Pengetahuan kerja	156	220	24	400
2023	Inisiatif	98	299	3	400
2023	Kecekatan mental	125	273	2	400
2023	Sikap	188	212	0	400
2023	Disiplin waktu dan absensi	123	242	35	400

Sumber : Kantor Direksi PTPN IV Medan

Berdasarkan data di atas dapat dilihat penilaian kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). Karyawan yang dinilai buruk masih ada bahkan tidak sedikit dalam beberapa indikator. Hal tersebut mendefinisikan kinerja karyawan di PTPN IV Medan belum maksimal.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019: 74). Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti

karyawan atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya. Menurut Handoko (2020: 193) kepuasan kerja adalah perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Tabel 1.2
Hasil pra survey Terhadap Kepuasan Karyawan PTPN IV Medan

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pekerjaan Saya merasa puas dengan pekerjaan saya	11	6	1	2	-
2	Upah/gaji Saya merasa puasa dengan upah yang saya dapatkan	6	1 2	1	1	-
3	Promosi Saya merasa puas dengan adanya promosi dalam perusahaan	6	6	4	1	3
4	Pengawasan Atasan memberikan teguran kepada pegawai yang tidak hadir tanpa alasan	8	9	-	3	-
5	Rekan kerja Saya merasa bahwa rekan kerja yang supportif akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	3	8	2	4	3

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2024)

Dari hasil jawaban 20 orang responden terhadap 5 butir pernyataan yang menanyakan tentang kepuasan kerja dapat dilihat bahwa masih adanya karyawan yang merespon tidak setuju (TS) bahkan sangat tidak setuju (STS). Hal ini mendefinisikan bahwa karyawan belum seluruhnya merasakan kepuasan dalam bekerja. Kondisi seperti inilah yang menjadi salah satu faktor kendala bagi pegawai dalam mencapai kinerja karyawan.

Menurut Kasmir (2016: 126) pelatihan merupakan proses untuk membantu dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan

dan perilakunya terhadap kinerja. Semakin baik pelatihan yang diberikan karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Kinerja karyawan semakin tinggi, apabila perusahaan memberikan pelatihan yang semakin baik yaitu *up to date* dan terjun langsung (praktek). *Up to date* artinya jika pelatihan yang diterima karyawan selalu mengikuti perkembangan dan ilmu pelatihan yang baru. Program pelatihan merupakan salah satu cara organisasi untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru atau karyawan lama, karena pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan di saat yang akan datang

Program pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Program pelatihan yang baik akan membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan meningkatnya keterampilan, karyawan akan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mereka merasa lebih kompeten dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik.

Program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena program pelatihan yang baik meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat membantu karyawan menjadi lebih kompeten dan efisien dalam menjalankan pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Berikut program pelatihan yang dibuat oleh PTPN IV Medan.

Tabel 1.3
Program Pelatihan yang dilakukan di PTPN IV Medan 2022-2023

No	Program Pelatihan	Jumlah Karyawan	Tahun
1.	<i>Managerial Program</i>	56	2022
2.	<i>Best Practice</i>	16	2022
3.	<i>Ladies Program</i>	89	2023
4.	<i>In-House Training dan Public Training</i>	30	2022

Sumber : Kantor Direksi PTPN IV Medan

Managerial Program merupakan program *Plantation Leadership Development* yang bertujuan untuk memantapkan peserta agar lebih mampu melaksanakan fungsi supervisi, koordinasi, dan integrasi di lingkungan kerjanya. Adapun *Best Practice* program merupakan program SDM dalam bentuk studi banding ke perusahaan best practices yang bertujuan untuk menciptakan ide-ide kreatif dan inovatif bagi perusahaan. *Ladies Program* adalah pelatihan yang didesain untuk pengembangan SDM yang diberikan kepada istri karyawan untuk mendukung suami (karyawan) dalam pekerjaannya sehari-hari. *In-House Training* dan *Public Training* merupakan program pelatihan, baik *soft competency*, *hard competency* maupun pelatihan yang bersifat *mandatory* yang dilaksanakan di dalam maupun di luar perusahaan dengan mengirimkan karyawan kepada satu lembaga pelatihan yang ditunjuk. Dari data diatas diketahui bahwa belum semua karyawan PTPN IV Medan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan. Hal ini dilihat dari jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan dalam 2 tahun terakhir masih Sebagian kecil dari keseluruhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Roy Hanatul (2019) yang berjudul “Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. PLN Yogyakarta”. Menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Maulana (2020) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi dan Motivasi Berprestasi di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah”. Menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy dalam Sadikin, 2020:166). Latar belakang dari pemberian kompensasi ini adalah sebagai daya tarik, pembentuk motivasi, dan upaya utama dalam penyejahteraan karyawan, agar mereka tetap loyal dan berkontribusi secara maksimal dalam suatu organisasi perusahaan. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan

oleh karyawan tersebut. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan diantaranya adalah adanya pemberian pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Program pelatihan yang diberikan pada karyawan akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan karena keterampilan karyawan akan berkembang, meningkatkan motivasi dalam diri karyawan, merasa dihargai dan terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Bagi perusahaan, karyawan merupakan SDM yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja yang telah karyawan berikan. Jika kompensasi dalam perusahaan dianggap layak oleh karyawan, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Kebanyakan aksi demo yang dilakukan oleh buruh disebabkan karena ketidakpuasan akan upah yang diberikan. Pembayaran kompensasi pada umumnya diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan, tetapi jika karyawan yang kurang memiliki prestasi dan kemampuan akan merasa tertekan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi dapat sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut, agar kinerja karyawan tetap optimal.

Tabel 1.4

Kompensasi di PTPN IV Medan

Kompensasi langsung	Kompensasi tidak langsung	Kompensasi non finansial	Fasilitas
Gaji pokok	BPJS ketenagakerjaan	Pelatihan	Pakaian kerja
THR (tunjangan hari raya)	BPJS kesehatan	Cuti	Fitness center
Upah lembur	Jaminan sosial	Natura beras	
	santunan sosial		

Sumber : Kantor Direksi PTPN IV Medan

Karyawan tetap PTPN IV level paling bawah memperoleh penghasilan sesuai dengan standar upah minimum provinsi (UMP) Sumatera Utara. Kesejahteraan dan hak-hak karyawan tetap PTPN IV antara lain, gaji pokok,

tunjangan tetap yang terdiri dari tunjangan khusus, tunjangan struktural, tunjangan jabatan, natura beras, tunjangan tidak tetap, jaminan sosial, dan santunan sosial. Sedangkan tenaga kerja tidak tetap memperoleh penghasilan sesuai dengan dengan upah minimum propinsi (UMP) Sumatera Utara dan mendapatkan hak-haknya berupa tunjangan hari raya (THR), pakaian kerja, BPJS ketenagakerjaan, BPJS kesehatan, lembur sesuai ketentuan ketenagakerjaan.

Permasalahan yang terjadi pada PTPN IV Medan adalah kurangnya program insentif dan bonus yang menarik. Program insentif dan bonus dapat menjadi alat yang efektif untuk mendorong dan memotivasi karyawan. Namun, jika perusahaan tidak menyediakan program insentif yang menarik atau tidak memiliki sistem yang jelas untuk menghargai pencapaian karyawan, hal ini dapat menyebabkan kurangnya motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan mungkin merasa bahwa upaya ekstra yang mereka lakukan tidak dihargai atau diakui.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Burhanudin (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi”, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang nyata dan signifikan antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Plutzer (2021) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Jongka Indonesia”. Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, kompensasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan kinerja karyawan, namun lingkungan kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Sangkaen et al (2019) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Warunk Bendito Manado” menyatakan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh negatif berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iksan (2021) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Batam” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khoiriyah (2021) yang berjudul

“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kota Malang” menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Tita Ulina, (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Subur Arum Makmur” menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan pengetahuan tentang pengaruh program pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan?
3. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV Medan?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV medan?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan?
6. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* pada PTPN IV Medan?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* pada PTPN IV Medan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh program pelatihan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
6. Untuk mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* pada PTPN IV Medan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* pada PTPN IV Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas tentang pengaruh program pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di suatu instansi dan dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik pada manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk memperoleh pemahaman dan pengetahuan yang lebih mendalam lagi tentang program pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna bagi pihak perusahaan terkait dengan kinerja

3. Bagi Universitas HKBP Nommensen Medan

Penelitian ini dapat menambah kontribusi terhadap literatur akademik dengan menyediakan bukti empiris tentang pengaruh program pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

4. Bagi Penulis Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi, dan tambahan pengetahuan bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian dengan masalah yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori dan Pengertian Variabel

Dalam suatu organisasi atau lembaga, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki signifikansi yang sangat penting. Menurut Erin (2019: 73), MSDM mencakup semua aspek yang terkait dengan optimalisasi pemanfaatan tenaga kerja untuk mengejar efektivitas dan efisiensi maksimal dalam mencapai tujuan instansi atau organisasi. Sumber daya manusia adalah aset terpenting serta bertanggung jawab untuk menerapkan kebijakan dan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan instansi, baik untuk menghasilkan uang maupun untuk mempertahankan bisnis. Menurut Katili et al (2021: 143) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dari proses pembangunan suatu organisasi, dan karenanya kualitas SDM harus terus ditingkatkan dan diarahkan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kale et al (2023: 105) Sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menjalankan semua kegiatan organisasi. Setiap organisasi harus merawat dan memaksimalkan kualitas SDM untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan motivasi kerja kepada sumber daya manusia yang dimiliki.

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2019: 123). Dengan demikian kinerja adalah kualitas dan kuantitas *ouput* dari pekerjaan karyawan. Kinerja karyawan adalah variabel tetap yang sering dipasangkan dengan berbagai variabel bebas yang mempengaruhinya seperti motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dsb. Oleh karena itu kebanyakan pusat persoalan kinerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia ini adalah penilaian kinerja karyawan itu sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Bacal (dalam Wibowo, 2018: 186) bahwa kinerja karyawan adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi.

Selain itu menurut Sedermayanti (2017: 283) kata “kinerja” sendiri juga merupakan istilah dengan spektrum definisi luas yang dapat mengacu pada pengertian: melakukan, menjalankan, melaksanakan, menyempurnakan dengan tanggung jawab, dsb. Namun demikian, dalam konteks manajemen, kinerja yang dimaksud adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Amstrong dalam Edison dkk, 2018: 188). Selain berpengaruh pada kuantitas, kualitas, serta kesesuaian pekerjaan karyawan sendiri, kinerja juga memiliki peranan penting untuk membantu organisasi mencapai tujuan bersama. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Hamali (2016: 98) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dapat disimpulkan bahwa apa itu kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari segi kualitas, kuantitas, waktu pengerjaan, kerja sama, serta kesesuaian hasil akhir yang dapat dinilai atau dievaluasi berdasarkan indikator atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memastikan strategi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.1.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2018: 100) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Personal factor*

ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

2. *Leadership factor*

ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3. *Team factor*

ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System factor*

ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. *Contextual/situational factor*

ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Rerung (2019: 152) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam indikator yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang di antaranya adalah berikut.

1. Hasil kerja
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi
Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran menentukan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja pula.

2.1.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan situasi kerja, rekan kerja, imbalan yang diterima, serta hal-

hal yang menyangkut faktor fisik dan faktor psikologis. Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Menurut Fattah (2017: 63) bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkat kesenangan atau sikap emosional yang positif yang direspons sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019: 74). Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti karyawan atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya.

Senada namun lewat sudut pandang yang sedikit berbeda, menurut Afandi (2018: 73) sikap kerja atau *job satisfaction* adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi dan imbalan yang ia dapatkan berdasarkan pendapat subjektif dari karyawan sendiri. Sementara itu, Vecchino (dalam Wibowo, 2016: 415) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Artinya kepuasan kerja juga amatlah berkaitan dengan keseluruhan proses mental dan tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan atau personel. Dengan kata lain sikap ini akan mempengaruhi kinerja dan proses psikis mereka terhadap pekerjaan yang akan mereka lakukan.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan umum, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya yang dinilai dari perbandingan antara beban kerja dan penghargaan yang diterima berdasarkan pendapat yang mereka yakini seharusnya terima yang akan berdampak pada produktivitas pekerjaan dan tujuan organisasi secara umum.

2.1.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019: 77) beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju.
Ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja.
Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.
3. Gaji/upah.
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan Manajemen.
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan sekaligus atasannya.
Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. Faktor instrinsik dari pekerjaan.
Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja.
Termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan.
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi yang lancar.
Komunikasi yang tidak terhambat antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya

kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas yang memadai.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018: 82) indikator-indikator kepuasan kerja di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah/Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.3 Pengertian Program Pelatihan

Program pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Dessler dalam Sinambela (2016: 76) menjelaskan bahwa pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab pegawai secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa baik organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat dari

pelatihan tersebut. Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela, (2016: 132) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu untuk pegawai dan untuk organisasi, dan untuk hubungan sumber daya manusia dalam intra dan antar grup. Menurut Widodo (2015: 111) pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Pelatihan merupakan suatu bentuk investasi jangka pendek, untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas. Priansa (2016: 76) pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan bagi sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kapasitas SDM agar berkualitas. Kualitas baik dari pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme, dan lain sebagainya. Sinambela (2019: 169) mengatakan pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Sulistiyani, 2017: 175).

2.1.3.1. Manfaat Pelatihan

Menurut Siagian (2016: 45) ada tujuh manfaat program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
7. Tumbuh rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dalam organisasi.

2.1.3.2. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017: 62) indikator-indikator pelatihan kerja adalah sebagai berikut:

1. Isi Pelatihan

Isi pelatihan harus konkret dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

2. Metode

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran(demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

3. Sikap dan keterampilan Pelatih (Instruktur)

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

4. Lama waktu pelatihan

Waktu pelaksanaan suatu pelatihan harus disesuaikan dengan isi dari pelatihan tersebut, agar hasil dari pelatihan maksimal.

5. Fasilitas pelatihan

Fasilitas dalam sebuah pelatihan merupakan sesuatu hal yang sangat mempengaruhi berjalannya sebuah pelatihan.

2.1.4 Pengertian Kompensasi

Kompensasi yang adil dan memadai dapat mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, memberikan kompensasi yang tepat dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan bakat terbaik, mengurangi tingkat absensi dan *turnover*, serta membangun citra perusahaan yang positif. Menurut Hasibuan (2017: 118) bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak

langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selain diberikan dalam bentuk yang beragam, kompensasi juga harus diberikan secara adil dan layak agar karyawan juga terpacu lebih kuat untuk bersama-sama menggapai tujuan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Marwansyah (2016: 269) bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan Mondy (2020: 166). Latar belakang dari pemberian kompensasi ini adalah sebagai daya tarik, pembentuk motivasi, dan upaya utama dalam penyejahteraan karyawan, agar mereka tetap loyal dan berkontribusi secara maksimal dalam suatu organisasi perusahaan. Menurut Handoko (2020: 155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pengertian ini mengandung implikasi bahwa kompensasi sebagai balas jasa tidak melulu diberikan dalam bentuk uang atau kebutuhan finansial saja. Kompensasi dapat diberikan dalam beberapa bentuk, sesuai dengan kebutuhan pegawai.

2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017: 105) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan

Perusahaan apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

2.1.4.2 Indikator Kompensasi

Menurut Singodimedjo (2016: 183) indikator kompensasi untuk mengukur kinerja dan besaran kompensasi karyawan secara individu terdiri atas 4 kriteria, yakni sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji pada umumnya telah menjadi karyawan tetap dan telah lulus dari masa percobaan.

2. Insentif

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu,

karena keberhasilan prestasi atas prestasinya. Contohnya insentif 5% dari gaji bagi karyawan yang melakukan penjualan melampaui target yang telah ditentukan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, tunjangan jabatan, keluarga, transport, perumahan, dan sebagainya.

4. Fasilitas

Kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, tetapi sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materi. Pada umumnya, jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan, antara lain fasilitas lingkungan kerja, kesehatan, antar-jemput, makan siang, dan fasilitas perumahan.

2.2 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu telah menjadi bahan perbandingan dan pedoman bagi penulis. Beberapa jurnal terkait yang diangkat oleh penulis sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian disajikan dalam Tabel 2.1

Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ichsan Maulana, et al (2019)	Analisis Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja	Program Pelatihan (X1), Kepuasan Kompensasi (X2) Kinerja karyawan (Y), Kepuasan	Analisis regresi linier berganda	Berdasarkan indikator penelitian, responden dan Analisa data penelitian, dapat disimpulkan secara simultan bahwa variable program

		Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening	Kerja (Z)		pelatihan, kepuasan kompensasi, dan kepuasan kerja PT. Bank BTN (persero) Tbk. kantor Cabang Utama Tangerang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Adrian Noprizal Hilmi, (2023)	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Grand Keisha Hotel di Yogyakarta	Pelatihan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier	pelatihan dan kompensasi memberikan peran positif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawannya. Ditemukan pula bahwa pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan di Grand Keisha

					Hotel Yogyakarta tidak bisa dimediasi oleh kepuasan kerja namun pengaruh kompensasi pada kinerja karyawannya mampu dimediasi oleh kepuasan kerja.
3	Risha Faiq Fakhri, (2015)	Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening (Studi pada PT Audio Sumitomo Technology (AST) Indonesia)	Kompensasi (X1) Pelatihan (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT Audio Sumitomo Technology (AST) Indonesia)
4	Nadiyah Afriyani,	Pengaruh Kompensasi	Kompensasi (X)	Analisis regresi	Menurut hasil analisis dan

	(2021)	terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Puspa Jembrana Bali	Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	linier sederhana	pembahasan yang telah dilakukan, maka ditarik kesimpulan dalam penelitian ini adalah ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
--	--------	--	---	------------------	--

2.3 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PTPN IV Medan. Kerangka berfikir dibuat agar mempermudah memahami hubungan antar variabel yang diteliti.

2.3.2 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 126) pelatihan merupakan proses untuk membantu dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya terhadap kinerja. Iswan (2021 : 134) mendefinisikan pelatihan adalah usaha sistematis yang diselenggarakan, direncanakan dan dilaksanakan oleh masyarakat untuk mentransfer pengetahuan, nilai, sikap dan keterampilan kepada para ahli di bidangnya, sebagai usaha dan karya untuk memperkuat dan mengembangkan potensi individu dan perubahan manusia. Semakin baik pelatihan yang diberikan karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin

meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Debby (2019) dengan judul “Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan” yang menyebut program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Triasmoko, dkk, (2017) dengan judul “ Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (persero) yang menyebut pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja yang telah karyawan berikan. Dessler (2015: 346) mengatakan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi suatu pekerjaan dan diterima oleh karyawan. Malayu Hasibuan (2015: 118) menyebut bahwa kompensasi yang memadai dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat dan produktif sedangkan kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, A & Surjani, S, (2018) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rumere, ddk, (2016) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Sondang (2015: 182) pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kemampuan karyawan pada bidangnya dan hal ini tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dessler (2015: 284) mengatakan program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa organisasi peduli dengan pengembangan kemampuan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Dita (2019) yang menyatakan bahwa program pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Santika (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan karena besar atau kecilnya merupakan cerminan atau ukuran nilai dari pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dessler (2015 : 320) menyebut bahwa kompensasi yang adil dan memadai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Disaat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan beban kerja karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Sinollah (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Akmal (2015) menyatakan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.6 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Program pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Faisal (2022: 75) mengatakan bahwa pelatihan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja mereka. Muafi (2022: 79) mengatakan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian akan mendorong peningkatan kinerja mereka. Pelatihan yang baik akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu terjadi karena kemampuan karyawan akan meningkat dan karyawan akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Penelitian yang dilakukan oleh Munawaroh (2019) menyatakan program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2021) menyatakan bahwa program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

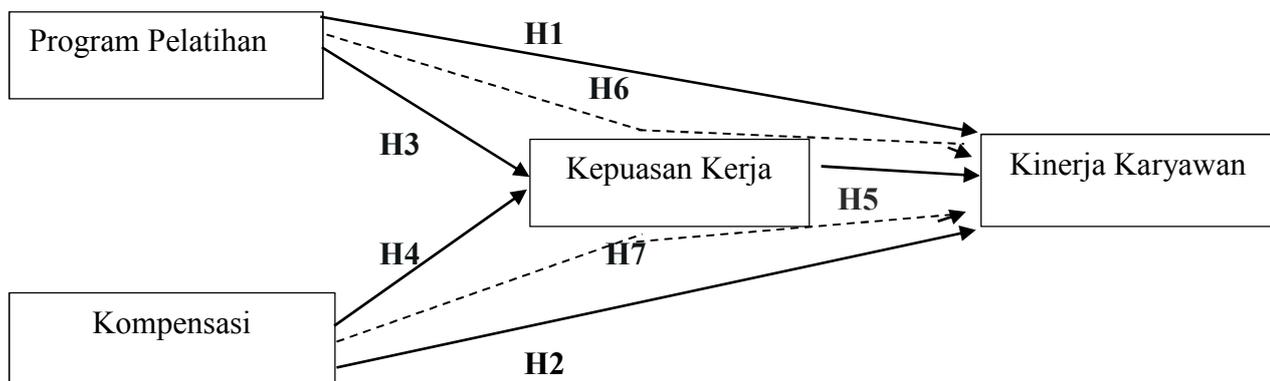
2.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Wahyoedi (2021: 78) mengatakan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja mereka. Sutrisno (2022: 62) berpendapat bahwa sistem kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian akan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Kompensasi yang baik akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusinya pada perusahaan, dan akan meningkatkan retensi karyawan yang pada akhirnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya dan hal ini akan menunjang kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Afriyani (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2019) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

2.3.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Muafi (2022: 70) kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan atau kepuasan yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja disaat perusahaan memberikan balas atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan beban kerja karyawan sesuai atau tidak diluar kemampuannya. Riza (2021: 72) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Disaat karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, maka kinerja karyawan akan meningkat. penelitian yang dilakukan oleh Suardi (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mauli (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Sumber: Diolah oleh peneliti 2024

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap suatu pertanyaan penelitian atau sebagai prediksi mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2019: 164) proses pengumpulan data merupakan tahapan krusial dalam penelitian, karena memberikan kontribusi bagi peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan guna mencapai tujuan penelitian. Berdasarkan pada kerangka berfikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Program pelatihan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan
2. Kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan
3. Program pelatihan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan
4. Kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan
5. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan.
6. Program pelatihan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan

7. Kompensasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Medan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019: 145) penelitian kuantitatif digunakan untuk mendapatkan data dengan hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel dari sampel yang diambil populasi tertentu. Menurut Sinulingga (2019: 148) penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan memakai instrumen pengumpulan data dan analisis.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini adalah di Kantor Direksi PTPN IV Medan Jln. Letjen Suprpto No. 2, Hamdan, Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Januari 2024 sampai dengan juli 2024.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019: 76) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Yang mana populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 400 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sinulingga. S (2019: 79) sampel merupakan sejumlah elemen dari populasi yang ditarik sebagai sampel melalui mekanisme dengan tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2019: 81) sampel ialah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Dalam menentukan ukuran sampel, peneliti menggunakan tingkat kesalahan sebesar 10%, untuk menghitung ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya akan menggunakan rumus Slovin seperti yang terdapat dalam Sugiyono (2018: 86) sebagai berikut :

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

Dimana

n= Ukuran Sampel

N= Ukuran Populasi

e= Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel.

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

$$n = \frac{400}{1+400.(10\%)^2}$$

$$n = \frac{400}{1+400(0,01)}$$

$$n = \frac{400}{5}$$

n = 80 orang

3.3.3 Teknik sampling

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *stratified random sampling* per departemen. Sampel dari penelitian ini yaitu karyawan PTPN IV Medan yang berjumlah 80 orang, maka dari itu beberapa karyawan ini dapat mengisi kuesioner yang telah disediakan peneliti.

Tabel 3.1

Teknik pengambilan sampel dengan *stratified random sampling*

No	Nama Divisi	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Sampel (orang)
1	Divisi tanaman	45	9
2	Divisi teknik pengolahan	20	4
3	Divisi infrastruktur	21	4
4	Divisi kemitraan	20	4
5	Divisi pemasaran	22	4
6	Divisi pengembangan bisnis dan hirilisasi	15	3
7	Divisi strategi	19	4

8	Divisi system manajemen	17	4
9	Divisi pengembangan	15	3
10	Divisi perbendaharaan dan anggaran & manajemen resiko	19	4
11	Divisi keuangan strategis	22	5
12	Divisi akuntansi dan perpajakan	21	4
13	Divisi pengembangan SDM	20	4
14	Divisi operasional SDM	21	4
15	Divisi teknologi dan informasi	15	3
16	Divisi hubungan kelembagaan	15	3
17	Divisi hukum	12	2
18	Divisi PSR & plasma	21	4
19	Satuan pengawasan intern	16	3
20	Devisi rantai pasok dan logistic	24	5
Total		400	80

3.3.4 Teknik Pengambilan Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat diberikan informasi mengenai peneliti terkait. Sumber data yang digunakan dalam perundingan ini adalah:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden (objek penelitian). Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner kepada karyawan pada PTPN IV Medan yang berisi pertanyaan mengenai program pelatihan, kompensasi dan kepuasan kerja sebagai faktor intervening dan kinerja karyawan

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti dan telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Data sekunder yang diperoleh dari berbagai bahan pustaka, baik berupa buku, jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi kajian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, Karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan dapat dilakukan dengan berbagai sumber dan berbagai cara. Untuk dapat memperoleh data dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Kuesioner merupakan sebuah teknik pengumpulan data dari sejumlah orang atau responden melalui seperangkat pertanyaan untuk dijawab, jawaban-jawaban yang diperoleh kemudian dikumpulkan sebagai data, yang nantinya diolah dan disimpulkan menjadi hasil penelitian.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Program Pelatihan (X1)	pelatihan kerja adalah suatu usaha dan proses terencana yang sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan kompetensi anggota organisasi baik dari segi keterampilan, pengetahuan, maupun sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan serta mencapai tujuan bersama organisasi atau perusahaan.	1. Isi Pelatihan 2. Metode Pelatihan 3. Sikap dan Keterampilan instruktur 4. Lama waktu Pelatihan 5. Fasilitas Pelatihan. Mangkunegara	Skala Likert

		(2017: 62)	
Kompensasi (X2)	<p>Simamora (Firman, 2019) kompensasi mencakup penggantian finansial dan manfaat non-materiil yang diberikan kepada karyawan sebagai aspek dari ikatan kerja. Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan dari hubungan kerja mereka.</p>	<p>1. Upah/Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas. Singodimedjo (2016: 183)</p>	Skala Likert
Kepuasan Kerja (Z)	<p>Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019: 74). Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti karyawan atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya.</p>	<p>1. Pekerjaan 2. Upah/Gaji 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja. Afandi (2018: 82)</p>	Skala Likert

Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (BUMN)	1. Hasil kerja 2. Pengetahuan kerja 3. Inisiatif 4. Kecekatan mental 5. Sikap 6. Disiplin waktu dan absensi. Rerung (2019: 152)	Skala Likert
----------------------	--	---	--------------

3.5.2 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran dalam penelitian menggunakan alat pengukur berupa angket atau kuesioner. Metode pemberian skor pada penelitian menggunakan skala Likert.

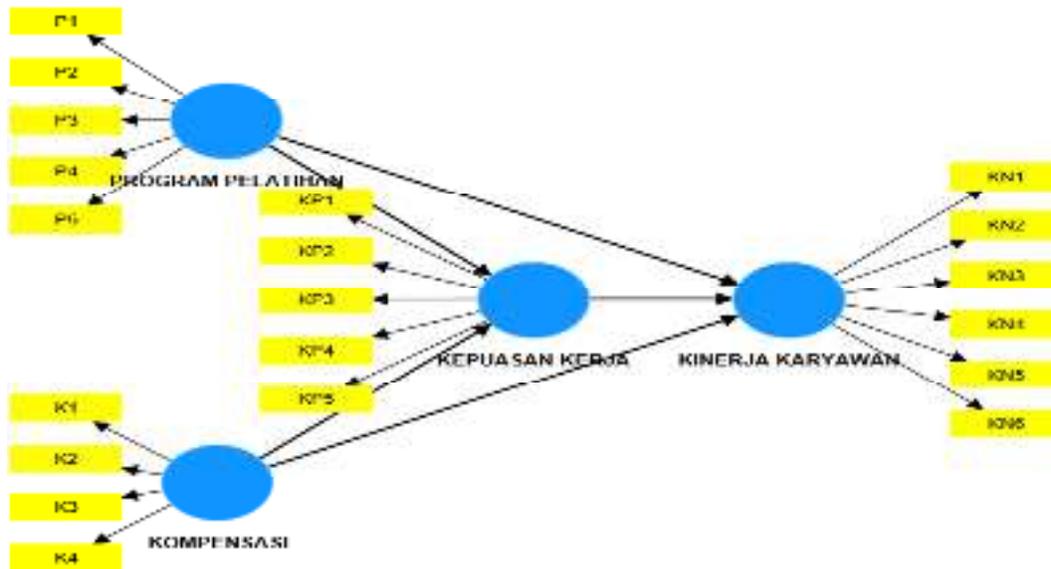
1. SS : Sangat Setuju (5)
2. S : Setuju (4)
3. KS : Kurang setuju (3)
4. TS : Tidak Setuju (2)
5. STS : Sangat Tidak Setuju (1)

3.6 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.6.1 Structural Equation Modeling (SEM)

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan alat analisis data menggunakan software SmartPLS 3.0. *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dianggap sebagai teknik analisis yang standar, relatif kuat dan tidak menggunakan banyak asumsi untuk mengkaji hubungan kausal antara setiap variabel secara menyeluruh. Analisis dilakukan dalam beberapa tahap menggunakan SEM sebagai analisis dasar. Pertama, penilaian model pengukuran dengan menggunakan validitas dan

reliabilitas. Selain itu, validitas diskriminan di evaluasi dengan kriteria *Fornell-Larcker* dan *Heteroit-Monotroit*. Kemudian, setelah validitas dan reliabilitas telah tercapai, evaluasi model struktural perlu di lakukan dengan menggunakan uji signifikansi jalur dan *goodness of fit/model fit*.



Gambar 3.1 Kerangka *Structural Equation Modeling*

3.6.1.1 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Model pengukuran dalam uji PLS dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisis *outer model* ini akan menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Ada beberapa perhitungan dalam analisis ini:

1. Uji *Convergent Validity*

Pengujian di lakukan guna mengetahui tingkat ketelitian indikator konstruk dengan menghitung kekuatan korelasi antar indikator tersebut dengan variabel laten. Uji *Convergent Validity* di lakukan dengan *outer loading*, nilai *outer loading* $> 0,7$ dianggap signifikan dan ukuran yang di inginkan valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk. Apabila indikator di bawah $< 0,7$ tidak dapat di pertahankan, apabila di hilangkan, nilai *composite reliability* tidak akan meningkat (Hair et al., 2017).

2. Uji *Discriminant Validity*

Pengujian di lakukan untuk mengetahui apakah indikator dari satu konstruk tidak berkorelasi kuat dengan indikator dari konstruk lainnya. Tiga pendekatan digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan model reflektif: kriteria *Fornell-Lacker*, *Heteroit-Monotroit Ratio* (HTMT), dan *cross-loading*. Menurut kriteria *Fornell-Lacker* untuk mengevaluasi validitas diskriminan, menyatakan bahwa the *square roots of AVE* tidak boleh lebih besar dari kuadrat korelasi antar konstruk atau nilai AVE tidak boleh lebih rendah dari korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) harus lebih kecil dari 0,85 seperti yang di rekomendasikan. Saat mengukur *cross loading*, nilai yang di diharapkan bahwa setiap indikator memiliki *loading* lebih tinggi untuk konstruk yang di ukur dibandingkan dengan nilai *loading* ke konstruk yang lain untuk menunjukkan validitas diskriminan.

3. Uji *Composite Reliability*

Kedua pengujian ini di lakukan untuk menunjukan *internal consistency* yaitu nilai *composite reliability* yang tinggi menunjukan nilai konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstraknya. Nilai yang di diharapkan adalah $> 0,7$.

4. Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur seberapa banyak varians yang dapat di tangkap oleh konstruk dibandingkan dengan variasi yang di timbulkan oleh kesalahan pengukuran. Indikator di anggap valid jika memiliki nilai AVE $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas kovergen.

3.6.1.2 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Uji signifikansi rute dan *goodness of fit* harus dipertimbangkan saat mengevaluasi model struktural. Salah satu cara pertama untuk memastikan bahwa tidak ada kolinearitas antara konstruk laten eksogen dan endogen pada model struktural yang dihasilkan adalah melakukan uji kolinearitas. Jika kolinearitas terdeteksi, salah satu konstruk laten eksogen harus dihilangkan dari model, atau keduanya di integrasikan ke dalam satu konstruksi eksogen. Selanjutnya koefisien rute yang menghubungkan konstruk laten kemudian akan dievaluasi. Koefisien rute, angka perkiraan yang menunjukkan kekuatan hubungan antara konstruk laten pada model struktural, disebut sebagai koefisien rute. Nilai koefisien rute yang menunjukan signifikan atau tidaknya ditunjukkan oleh nilai t dan p-value.

Berikutnya *goodness of fit* dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu melihat *R-square* (R^2). Konstruksi independen atau eksogen dapat menjelaskan jumlah konstruk dependen atau endogen dalam kasus konstruk laten dependen. Koefisien determinasi menyatakan nilai pengukuran kekuatan prediktif dari suatu model. Nilai (R^2) menunjukkan kekuatan konstruk eksogen yang saling mempengaruhi. Jika nilai (R^2) adalah 0,67, maka dianggap cukup besar; jika nilai (R^2) adalah 0,33 dianggap sedang; jika nilai (R^2) adalah 0,19 maka dianggap lemah dan jika nilai (R^2) sebesar 0,7 maka dianggap kuat. Terdapat 5 kriteria model *goodness of fit*/model fit yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

1. Pertama yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), merupakan perbedaan antara model matriks korelasi yang diamati serta tersirat, supaya model dianggap layak SRMR harus $< 0,05$ dan $< 0,08$.
2. Kedua yaitu *Normed-Fix-Index* (NFI) dipakai untuk mengukur seberapa cocok model dasar atau *null*, yaitu dengan nilai yang mendekati 0,95 dianggap dapat di terima.
3. Ketiga yaitu mengaitkan penggunaan *Chi Square*, merupakan ukuran kesesuaian yang melibatkan perbandingan koefisien yang diprediksi dengan parameter untuk mencapai model *fit* dengan nilai *chi square* mendekati 0.
4. Keempat yaitu menggunakan *d_ULS* (jarak Eulidean kuadrat) dengan nilai mendekati 1.
5. Kelima yaitu menggunakan *d_G* secara eksklusif didasarkan pada hasil *bootstrap* dari pengukuran kecocokan model yang tepat, yang memungkinkan menjadi interpretasi akhir. Sehingga, pengujian hipotesis dilakukan di saat setelah kriteria model *fit* untuk pemodelan persamaan structural terpenuhi.

3.6.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural* (SEM) dengan SmartPLS. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian *inner model*. Hipotesis dinyatakan dapat di terima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ berarti pengujian tersebut signifikan. Sebaliknya, jika nilai *t-statistic* $< 1,96$, maka pengujian tersebut dianggap tidak signifikan.