

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Empiris pada PT. BPR BKK Muntilan Kabupaten Magelang)

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:
Rizky Annafitya Rahmadhani
NIM. 18.0101.0193

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2022**

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan memiliki beberapa faktor penunjang, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting yang wajib dimiliki oleh perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, perusahaan tidak dapat berjalan dengan semestinya. Dengan begitu hendaknya perusahaan memberikan arahan yang positif agar tercapai tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik dan bijaksana, agar tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai secara optimal (Moeheriono, 2014:10). Setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi, jasa, hingga industri pastinya memiliki tujuan, di antaranya yaitu untuk mendapatkan keuntungan.

Kinerja adalah sesuatu yang sangat penting didalam sebuah perusahaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang dilakukan oleh seorang karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam perusahaan (Rivai, 2015:309). Kinerja pegawai menjadi tolak ukur suksesnya sebuah perusahaan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu yang sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Apabila para pegawai bekerja dengan baik dan maksimal maka akan memberikan dampak yang baik pula terhadap perusahaan tersebut. Kinerja yang baik juga diiringi dengan kompetensi

yang memadai pada setiap pegawai. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Ada berbagai cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan (Silvia et al., 2019) yaitu kompetensi yang meningkat akan mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin sering perusahaan memberikan pelatihan kemampuan dan keahlian karyawan akan bertambah sehingga karyawan lebih mengoptimalkan kinerja (Supardi, 2021), dan rasa puas atau ketidakpuasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat mempengaruhi kinerja itu dapat tercapai atau tidak (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Kompetensi adalah kemampuan untuk menjalankan sebuah pekerjaan dan tugas yang didasari dari keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja (Wibowo, 2016: 33). Kompetensi berhubungan langsung dengan posisi pekerjaan yang akan dituju. Para calon karyawan diharapkan memiliki kompetensi tertentu untuk memilih posisi pekerjaan yang diinginkan. Kompetensi memiliki hubungan sangat erat dengan kinerja, apabila seorang karyawan ingin meningkatkan kinerjanya maka ia harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Oleh karena itu, kompetensi sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pelatihan. Pelatihan merupakan suatu program yang telah rencanakan dan dirancang

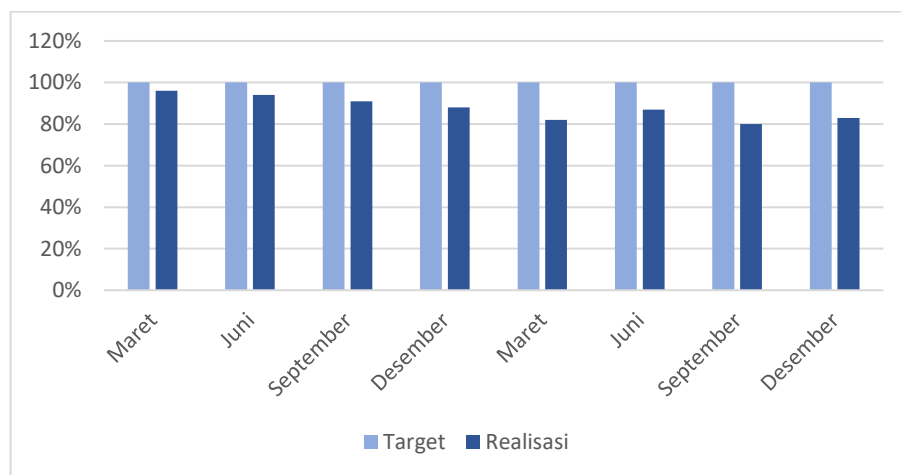
oleh organisasi sebagai fasilitas pembelajaran bagi para pegawai untuk dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pemahaman di lingkungan kerjanya. Dengan mengikuti pelatihan diharapkan dapat memberikan dorongan terhadap sumber daya manusia untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Moeheriono, 2014:87). Pegawai juga dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Diadakannya pelatihan kerja maka dapat meningkatkan kinerja para karyawan menjadi lebih baik lagi.

Selain kompetensi dan pelatihan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kepuasan kerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2015:475). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap hasil pekerjaannya dan juga pada perusahaan dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat mencapai kinerja yang produktif dan efisien.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Arifin et al., 2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019) yang menyatakan bahwa kompetensi

berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penjelasan tersebut didukung oleh penelitian (Setiawan et al., 2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sukmawati et al., 2020) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemilihan objek penelitian ini adalah PT. BPR BKK Muntilan yang merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat Perusahaan Daerah Jawa Tengah. Adanya persaingan bisnis pada bidang perbankan di Kabupaten Magelang menjadikan karyawan PT. BPR BKK Muntilan sulit untuk mencapai target kinerja yang perusahaan tetapkan. Berikut data realisasi kinerja karyawan PT BPR BKK Muntilan pada tahun 2019 - 2020 sebagai berikut :



(Sumber data: PT BPR BKK Muntilan)

Gambar 1. 1
Grafik Kinerja Karyawan PT BPR BKK Muntilan

Berdasarkan gambar 1.1 menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi terhadap kinerja karyawan pada tahun 2019-2020. Realisasi yang belum mencapai target. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan pihak internal yang menyatakan bahwa tidak tercapainya kinerja disebabkan oleh kurangnya kompetensi pada para karyawan, penilaian karyawan yang tidak subyektif, dan perusahaan yang hanya terfokus pada pelayanan terhadap nasabah saja. Kompetensi yang kurang pada karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga kinerja dapat menurun. Dengan demikian perusahaan harus mengembangkan kualitas SDM melalui pelatihan, yang diharapkan dapat memberikan dorongan terhadap SDM untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang tidak konsisten dan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini mencoba untuk menguji dan menganalisis apakah pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada PT. BPR BKK Muntilan Kabupaten Magelang)”**.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan penelitian ini adalah fenomena bahwa kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai Bank PT. BPR BKK Muntilan Kabupaten

Magelang ini masih kurang sehingga terjadi penurunan kinerja oleh para karyawannya. Dari beberapa permasalahan tersebut, didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah apa yang akan dicapai dari penelitian untuk menjawab rumusan masalah. Dengan demikian tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis kompetensi terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis kompetensi terhadap kepuasan kerja.
5. Menguji dan menganalisis pelatihan terhadap kepuasan kerja.
6. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan.

7. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

1) Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan referensi bagi pembaca terkait pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2) Secara Praktis

Bagi pihak perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada manajer atau atasan untuk dapat meninjau kembali terkait kompetensi para karyawan dan adanya pelatihan yang mampu memberikan dampak yang lebih efektif. Serta dapat memberikan informasi sebagai masukan pada bidang sumber daya manusia bagi perusahaan guna mencapai tujuan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistem pembahasan dalam skripsi ini disusun, guna penulisan dalam skripsi ini dapat tertulis secara sistematis serta dipahami oleh pembaca, dengan demikian penyusunan skripsi dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu pada susunan penelitian ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian, dan sistematika penulisan pada penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua pada susunan penelitian ini menguraikan teori yang merupakan grand teori dari penelitian, tinjauan pustaka, gambar kerangka pikir dan penjelasan terkait uraian hipotesis penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab tiga pada susunan penelitian ini memuat metode penelitian yang dapat menjelaskan terkait objek penelitian, jenis data dan sumber data penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji instrument penelitian, uji model, uji hipotesis, uji mediasi.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab empat pada susunan penelitian ini menguraikan hasil yang sudah peneliti olah sehingga mampu menjelaskan terkait variabel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, alat analisis dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab lima pada penelitian ini menjadi bab terakhir dalam penulisan penelitian ini yang memuat kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran yang diberikan peneliti untuk objek terkait dan pembaca.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1) Teori Atribusi

Teori atribusi digunakan sebagai teori utama oleh peneliti di dalam penelitian ini. Teori atribusi merupakan teori yang mendeskripsikan tentang komunikasi oleh seseorang yang berusaha untuk menilai, menelaah, dan menyimpulkan suatu peristiwa berdasarkan persepsi orang tersebut. Teori atribusi merujuk pada bagaimana individu tau seseorang dalam mengartikan berbagai peristiwa dan bagaimana hal ini juga berhubungan dengan pikiran dan tingkah laku mereka.

Dalam teori atribusi telah dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, dari situ dapat dikatakan hanya dengan melihat perilaku seseorang maka akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang ketika menghadapi situasi tertentu. Fritz Heider (1958) sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan tentang bagaimana proses kita menentukan penyebab dan motif terhadap perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri, apakah ditentukan dari faktor internal seperti sifat,

karakter, sikap, ataupun faktor eksternal misalnya tekanan, atau keadaan tertentu yang dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku seseorang.

1) Robbins & Judge (2012: 177)

Teori ini menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku seseorang, individu tersebut berupaya untuk menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan karena faktor internal atau eksternal. Kemudian dicari sebab-akibat dari perilaku individu tersebut. Penentuan apakah perilaku seseorang disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh:

a. Kekhususan

Kekhususan artinya seseorang akan mempersepsikan perilaku individu lain secara berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Jika perilaku seseorang dianggap biasa maka dinilai sebagai atribusi internal. Sebaliknya, ketika perilaku tersebut dianggap hal yang tidak biasa maka dapat dikatakan atribusi eksternal.

b. Konsensus

Artinya semua orang memiliki pandangan yang sama dalam merespon perilaku seseorang di situasi yang sama. Jika konsensus nya tinggi maka termasuk ke dalam atribusi internal. Namun, sebaliknya ketika konsensus tersebut rendah maka disebut atribusi eksternal.

c. Konsistensi

Konsistensi adalah ketika seseorang menilai perilaku-perilaku individu lain dengan respon yang sama dari waktu ke waktu.

2) Thoha (2013:162)

Teori atribusi diartikan sebagai proses bagaimana seseorang mencari kejelasan sebab-akibat yang terjadi pada orang lain. Teori ini tidak hanya terfokus pada perilaku dalam organisasi saja, tetapi juga mencari sebab dari perilaku yang sedang diamati tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti menggunakan teori atribusi sebagai dasar teori yang digunakan. Teori atribusi digunakan sebagai dasar analisis penelitian, karena dalam teori ini dijelaskan terkait dengan sebab-akibat suatu tindakan yang dilakukan. Peneliti menggunakan teori ini karena termotivasi untuk melakukan kegiatan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh antara kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi.

3) Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu keadaan yang perlu diketahui oleh pihak manajemen untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan dari pencapaian yang telah diperoleh untuk tujuan perusahaan. Pihak perusahaan juga dapat melihat dampak positif dan negatif dari suatu

kebijakan operasional dan dapat membuat keputusan yang baru dari kinerja (Mashuri et al., n.d.).

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan. Apabila kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sangat baik maka akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan benar dan sesuai dengan telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

Merupakan salah satu faktor dimana seorang individu mampu dan benar-benar mengetahui tentang pekerjaannya.

3) Kepribadian

Karakter yang dimiliki seseorang. Setiap individu pasti memiliki karakter yang berbeda-beda. Apabila seseorang mempunyai kepribadian yang baik, maka akan dapat menjalankan tugasnya dengan maksimal dan penuh tanggung jawab.

4) Motivasi kerja

Merupakan suatu bentuk dorongan yang positif bagi seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

5) Kepemimpinan

Kemampuan seseorang dalam mengatur, mengelola, mengendalikan dan memerintah bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya.

6) Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap atasan dalam menjalankan tanggung jawabnya menghadapi bawahan.

7) Budaya organisasi

Nilai-nilai atau kebiasaan yang berlaku didalam organisasi. Dengan tujuan harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh anggota dalam organisasi tersebut.

8) Kepuasan kerja

Perasaan senang seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Apabila pegawai tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya, maka akan berdampak baik terhadap pekerjaannya.

9) Lingkungan kerja sekitar

Merupakan keadaan atau situasi dimana pegawai tersebut bekerja. Lingkungan kerja meliputi ruangan, fasilitas, serta hubungan dengan rekan kerja.

10) Loyalitas

Merupakan pengabdian dan kesetian pegawai terhadap perusahaan tempat dia bekerja.

11) Displin kerja

Merupakan sikap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya secara sungguh-sungguh dan tepat waktu. Disiplin kerja dapat berupa waktu, contohnya waktu masuk kerja selalu tepat waktu. Pegawai yang disiplin dalam pekerjaannya maka secara tidak langsung akan memengaruhi kinerjanya.

Manfaat kinerja karyawan adalah:

- 1) Memberikan masukan bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat dengan tepat mengetahui keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program pelatihan.
- 3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

Menurut Mathis (2012) indikator yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja yaitu:

- 1) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

2) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4) Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik saat masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

4) Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan yang meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2012:40), kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan,

kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Kompetensi tersebut didasarkan pada bidang yang sesuai dengan pekerjaan. Kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki secara formal, dan sangat diperlukan pengakuan secara formal tersebut dimiliki oleh para pegawai dari suatu instansi. Kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai manfaat yaitu:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- 2) Alat seleksi karyawan.
- 3) Memaksimalkan produktivitas.
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- 6) Dan menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Untuk mengetahui kompetensi seseorang dapat dilakukan melalui beberapa cara (Moeheriono, 2014:11-12), yaitu:

- 1) *Referensi professional*
Rekomendasi dari orang lain atau atasan secara langsung
- 2) *Assessment Center*
Pusat pengukuran pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) atau disebut KSA melalui tes-tes.
- 3) *Psikotes*
Tes dan pengisian lembaran pertanyaan psikotes untuk mengetahui KSA.

4) Wawancara

Dengan memberikan pertanyaan secara langsung kepada yang bersangkutan.

5) Kuesioner Perilaku

Dengan melihat jawaban dari kuesioner yang telah diberikan secara langsung pada yang bersangkutan.

6) Penilaian 360 derajat

Dengan melakukan pengukuran kompetensi melalui penilaian oleh atasan, bawahan, rekan kerja, dan pelanggan secara langsung.

7) Biodata

Dengan melihat biodata yang sudah dibuat oleh yang bersangkutan.

Factor-faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut (Wibowo, 2016: 283-286) diantaranya:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, maka mereka tidak akan berusaha belajar tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan suatu pekerjaan.

b. Ketrampilan

Berbicara di depan umum merupakan ketrampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Ketrampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian diri dalam kompetensi memerlukan pengalaman komunikasi dihadapan kelompok, mengorganisasi orang, menyelesaikan masalah dan sebagainya

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

Dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan.

f. Isu emosional

Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi
- b) System penghargaan
- c) Praktik pengambilan keputusan

- d) Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi

5) Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. pelatihan sangat penting untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan didefinisikan sebagai kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan dimasa yang akan datang. Melalui pelatihan, karyawan dapat menambah pengetahuan, dan mengasah keterampilan yang mungkin sudah dimiliki.

Beberapa manfaat pelatihan menurut (Rivai, 2005: 231-232):

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah sendiri
- 2) Membantu menghilangkan rasa takut untuk tugas baru
- 3) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lainnya
- 4) Meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
- 5) Membantu menangani konflik, sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja

Metode-metode pelatihan menurut Dessler Gary, (2003: 287):

1) *On-the-Job Training*

Pelatihan langsung kerja yaitu pelatihan yang dilakukan terhadap para karyawan dengan cara mempelajarinya kemudian dikerjakan secara langsung pada saat itu juga.

2) Magang

Sebuah proses dimana seseorang menjadi pekerja yang terampil melalui penggabungan dari pelatihan dan pembelajaran yang sudah ia tempuh sebelumnya.

3) Belajar secara informal

Pembelajaran secara informal tidak diajarkan dalam perusahaan. Namun, kegiatan ini dianjurkan dalam perusahaan.

4) *Job instructure Training*

Pada pekerjaan terdapat beberapa rangkaian yang diajarkan secara bertahap kepada para karyawannya disebut juga dengan *Job instructure Training* (JIT). Dalam rangkaian tersebut diperlihatkan instruksi apa yang harus dikerjakan dan mengapa harus dilakukan.

5) Pengajaran

Pengajaran adalah cara yang cukup efisien untuk memberikan pengetahuan terhadap kelompok orang yang akan dilatih.

6) Pelajaran yang terprogram

Metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan orang untuk memberikan respons jawaban timbal balik yang akurat.

7) Pelatihan dengan alat Audiovisual

Metode pelatihan ini menggunakan alat audiovisual seperti film, *PowerPoint*, video konferensi, kaset audio, dan kaset video sangat efektif dan sudah sering digunakan.

Menurut (Mangkunegara, 2019) ada lima indikator pelatihan yaitu :

1) Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan.

2) Pelatih/Instruktur

Tingkat profesional pelatih merupakan sebuah keharusan.

3) Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki berbagai macam materi yang akan diberikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

4) Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai

dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

5) Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

6) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas atau senang yang didapatkan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya. Dengan melalui kepuasan kerja dapat diketahui apakah seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya atau tidak.

Teori kepuasan kerja diantaranya yaitu menurut (Rivai, 2015:475-476):

1) Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan seseorang tergantung pada sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang telah dicapai.

2) Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada tidaknya keadilan dalam suatu lingkungan,

terutama pada lingkungan kerja. Menurut teori ini komponen utamanya adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

Factor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kompenasasi dan kondisi kerja
- 2) Keseimbangan kehidupan kerja
- 3) Dihormati dan diakui
- 4) Keamanan kerja
- 5) Tantangan
- 6) Pertumbuhan karir

Menurut Luthans (2016), terdapat lima dimensi kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang diberikan menarik dan sesuai dengan posisi *jobdesk*.

2. Gaji

Sejumlah upah atau pembayaran yang diterima oleh karyawan dari hasil kerja di perusahaan tempat ia bekerja.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk maju dan berkembang di perusahaan.

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan teman sesama karyawan yang saling memberi dukungan.

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi serta acuan dalam melakukan penelitian baru. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Arda, (2017) tentang pengaruh variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data dengan menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini & Tanjung, (2019) tentang pengaruh variabel kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan sampel penelitian adalah seluruh pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji regresi berganda. Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dan pengujian koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif

dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Arifin et al., (2019) meneliti tentang pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan di penentuan sampel adalah purposive sampling. Pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS 25 for windows. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, juga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Meidita, (2019) meneliti tentang pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini terlihat bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tidak melalui motivasi kerja, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

Marpaung et al., (2020) yang meneliti tentang pengaruh variabel komunikasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, koefisien determinasi dan pengujian. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan kerja simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Harahap & Tirtayasa (2020) meneliti tentang pengaruh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono et al., (2021) tentang pengaruh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau sensus. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi sebagian pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel

kepuasan kerja mampu memediasi penuh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Mulia & Saputra, (2021) tentang pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan teknik analisis yaitu uji regresi linier berganda. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan et al., (2021) tentang pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian pada PT SPC cikarang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan software SEM Smart PLS sebagai alat analisis. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah uji R- square, Bootstrapping, Path Coefficient, dan Specific indirect effects. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja mampu memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

Pada penelitian ini peneliti akan menganalisis pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan teori atribusi dijelaskan bahwa bagaimana menentukan penyebab dan motif seseorang melakukan sesuatu. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan beberapa alasan internal maupun eksternal. Kompetensi termasuk ke dalam alasan internal, karena kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk mengerjakan berbagai pekerjaan dalam suatu perusahaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins, 2007:38). Jika pada perusahaan para karyawan memiliki kompetensi yang kurang, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi sangat penting dalam upaya untuk menunjang pelaksanaan tugas demi keberhasilan perusahaan. Sehingga diharapkan kinerja karyawan meningkat apabila kompetensi karyawan telah sesuai dengan *jobdesk*. Keberhasilan oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusianya. Dalam sebuah perusahaan, peran sumber daya manusia lebih ditekankan pada kemampuan memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Penelitian Arifin et al., (2019) terkait Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang juga dilakukan oleh Nurjaya et al., (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Silvia et al., (2019) yang menyatakan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1 = Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pada teori atribusi telah dijelaskan, bahwa akan terjadi sebuah perubahan pada seseorang setelah adanya sesuatu hal. Dalam artian yaitu pelatihan, oleh karena itu setelah program pelatihan dilaksanakan diharapkan kinerja karyawan dapat berjalan lebih maksimal. Pelatihan termasuk ke dalam alasan eksternal. Pelatihan kerja karyawan menurut Dessler (2013: 67) adalah proses memberikan pelajaran pada karyawan baru maupun karyawan lama, yaitu dengan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan tanggung jawabnya. Pelatihan dengan bentuk dan tingkatan yang tujuannya adalah menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun berkelompok.

Program pelatihan merupakan salah satu factor penting yang memberikan dampak pada kinerja karyawan.

Penelitian Marpaung et al., (2020) terkait pengaruh komunikasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Adianto & Sugiyanto, (2019) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H2 = Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan teori atribusi terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu. Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan dengan pekerjaannya dalam suatu organisasi atau perusahaan apakah senang atau tidak senang. Hal ini menunjukkan hasil interaksi karyawan terhadap lingkungannya dalam bekerja dan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan senang atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaannya, dapat terlihat dari sikap dan perilakunya saat bekerja. Robbins & Judge, (2012: 99) mengatakan, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pasti akan merasakan sesuatu yang positif pada pekerjaannya, dan sebaliknya.

Harahap & Tirtayasa, (2020) melakukan penelitian terkait pengaruh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung et al., 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H3 = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan teori atribusi, dijelaskan bahwa karyawan dengan kompetensi yang sesuai dengan *jobdesk* akan memberikan perasaan puas pada pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan factor yang mendasar yang ada pada diri seseorang dengan keterampilan yang lebih, sehingga membuatnya menjadi berbeda dengan individu lain (Mangkunegara, 2017: 26). Menurut (Rosmaini & Tanjung, 2019) kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang dapat menciptakan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kompetensi sangat berhubungan dengan pendidikan, semakin meningkatnya kompetensi seorang karyawan, maka jenjang pendidikan juga semakin tinggi.

Penelitian Supardi (Supardi, 2021) terkait pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja, menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H4 = Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

5. Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan teori atribusi dijelaskan terkait dengan sebab-akibat suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang. Dalam hal ini adalah pelatihan, dengan mengikuti pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja, dan diimbangi dengan kinerja yang meningkat juga. Pelatihan dilakukan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, yang merupakan suatu proses yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena perkembangan yang semakin pesat, perusahaan juga harus mengimbangi dengan kemampuan sumber daya manusianya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono et al., (2020) yang menyatakan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian juga dilakukan oleh Efendi & Winenriandhika, (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H5 = Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

6. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan teori atribusi yang menyatakan bahwa sikap seseorang dapat dilihat dari karakternya. Karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan posisi di perusahaan, akan merasa puas ketika menjalankan pekerjaannya. Sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kompetensinya tidak sesuai *jobdesk*. Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, keterampilan berpikir maupun ketrampilan perilaku, tujuan, konsep diri, dan sikap. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono et al., (2021) dan Tiyas & Parmin, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti, karyawan dengan kompetensi yang tinggi dan sesuai dengan *jobdesk* secara langsung akan merasa puas dengan pekerjaannya dan kinerja yang dihasilkan pun lebih baik. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H6 = Kepuasan kerja memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan

7. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pelatihan adalah tanda manajemen perusahaan yang bagus, dan tugas dari seorang manajer untuk menghindari bahaya yang

mungkin terjadi dalam perusahaan. Pelatihan diadakan dalam rangka untuk membantu para karyawan dalam mengembangkan kemampuannya dalam bekerja dan untuk meningkatkan kinerja di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

Pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan tetapi tidak secara langsung. Maka proses pelatihan harus dilakukan terlebih dahulu, sehingga karyawan akan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan saat mereka telah selesai mengikuti rangkaian program pelatihan yang diberikan. Dengan begitu kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan juga akan meningkat.

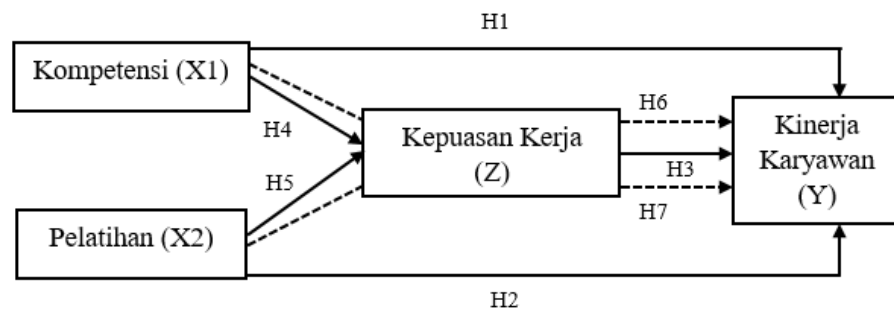
Penelitian Setiawan et al., (2021) dan Efendi & Winenriandhika, (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti, karyawan merasa puas dengan adanya program pelatihan yang diberikan, karena memberikan dampak yaitu meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H7 = Kepuasan kerja memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan

D. Kerangka Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, penelitian terdahulu serta pengembangan hipotesis, maka konsep dari penelitian ini dapat dirumuskan melalui kerangka pikir dimana indikator variabel independen

dalam penelitian ini adalah kompetensi dan pelatihan dengan indikator variabel dependennya adalah kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yaitu Harahap & Tirtayasa, (2020), Arifin et al., (2019), dan Meidita, (2019).



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

Keterangan :

—————> : pengaruh langsung

- - - - -> : pengaruh tak langsung

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik yang akan dilakukan penelitian (Sekaran & Bougie, 2019: 53). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. BPR BKK Muntilan yang berjumlah 100 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu dengan teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (Sekaran & Bougie, 2019: 54). Kriteria responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Responden merupakan karyawan dengan lama bekerja minimal 1 tahun, karena karyawan tersebut telah mengetahui situasi dan kondisi di dalam perusahaan
- 2) Responden merupakan karyawan dengan jenjang pendidikan terakhir adalah Diploma atau yang sederajat, dan S1

Kriteria pengambilan sampel diatas dilakukan sebagai dasar pemilihan sampel yaitu sebanyak 75 karyawan.

B. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, merupakan data yang diperoleh dari responden dengan menjawab kuesioner yang diberikan. Data primer ialah sumber data yang didapatkan langsung memberikan data pada pengumpul data (Sugiyono, 2017:193).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis data yang digunakan sebagai pendukung data primer. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data (Sugiyono, 2017:193). Data Sekunder diperoleh dari data monografi kepegawaian PT. BPR BKK Muntilan.

3. Metode Pengambilan Data

Metode pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara survey dan penyebaran kuesioner kepada para karyawan PT. BPR BKK Muntilan Kabupaten Magelang. Survei merupakan kegiatan mengumpulkan data dari informasi responden untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan melalui pendapat orang mengenai topik atau permasalahan yang diusulkan. Sedangkan teknik kuesioner dilakukan dengan mengajukan beberapa pernyataan terkait kinerja karyawan, kompetensi, pelatihan dan kepuasan karyawan.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

1) Kinerja Karyawan

Kinerja adalah persepsi responden terhadap pencapaian karyawan atas pekerjaan yang telah diberikan dan merupakan implementasi dari kemampuan yang dimiliki karyawan. Indikator kinerja karyawan menurut (Moeheriono, 2014) adalah:

- a. Kuantitas pekerjaan
- b. Kualitas hasil pekerjaan
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan kerjasama

2) Kompetensi

Kompetensi adalah persepsi responden terhadap kemampuan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau tugas yang didasari dengan keterampilan dan pengetahuan. Indikator kompetensi menurut (Sutrisno, 2010) adalah:

- a. Pengetahuan
- b. Keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Sikap

3) Pelatihan

Pelatihan adalah persepsi responden terhadap program yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya untuk menambah keterampilan dan pengetahuan mereka. Indikator pelatihan menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan pelatihan
- b. Pelatih/instruktur
- c. Materi
- d. Metode
- e. Peserta pelatihan

4) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi responden terhadap perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas pekerjaan yang dilakukan. Indikator kepuasan kerja menurut (Wibowo, 2015) sebagai berikut:

- a. Kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Rekan kerja
- d. Hubungan antara atasan dengan bawahan
- e. Lingkungan kerja

2. Pengukuran Variabel

Skala pengukuran dalam kuesioner ini menggunakan skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan

persepsi orang tentang fenomena sosial dengan melalui 5 kategori skala interval yang sama (Hartono, 2017:83) . Lima kategori tersebut antara lain:

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

D. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum digunakan dalam penelitian, kuesioner harus dilakukan pengujian terlebih dahulu. Uji instrument dilakukan untuk mengetahui valid dan reliabel kuesioner, maka dapat diketahui variabel tersebut layak atau tidak.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya sebuah kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu membuktikan sesuatu yang akan diukur menggunakan kuesioner tersebut (Ghozali, 2018: 53). Pada penelitian ini variabel-variabel yang akan diuji yaitu kompetensi, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor yang akan diukur, yaitu *coefficient correlation pearson* dalam SPSS. Dengan rumus (*degree of freedom*) $df = n - 2$. Uji validasi dikatakan valid jika:

- 1) Nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (dengan tingkat signifikansi $< 0,05$), artinya terjadi hubungan yang signifikan atau valid.
- 2) Nilai $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ (dengan tingkat signifikansi $> 0,05$), artinya tidak terjadi hubungan yang signifikan atau valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari sebuah variabel. Kuesioner bisa dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan dalam kuesioner tersebut konsisten. Jika nilai Cronbach Alpha > 0.70 maka variabel tersebut dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2018: 45).

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini terdiri dari variabel independent yaitu kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun model persamaan regresi berganda untuk penelitian ini sebagai berikut:

$$\text{Model persamaan 1} \quad : Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

$$\text{Model persamaan 2} \quad : Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Z = Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja

Y = Variabel dependen yaitu kinerja karyawan

X₁, X₂ = Variabel independen yaitu kompetensi dan pelatihan

β_1 , β_2 , β_3 = Koefisien regresi variabel kompetensi, pelatihan dan kepuasan kerja

e = standar error

Model 1 = menghitung pengaruh variabel independent dan variabel mediasi terhadap variabel dependen

Model 2 = menghitung pengaruh variabel independent terhadap variabel mediasi

F. Uji Model

1. Uji R² (Koefisien determinasi)

Koefisien determinasi mengukur besarnya kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat (Ghozali, 2018:97). Koefisien determinasi mempunyai nilai antara 0 sampai dengan 1. Pada intinya uji R² digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Jika R² kecil atau semakin mendekati nol maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen lemah dan jika nilai R² mendekati satu maka variabel independen dianggap kuat dan mampu menjelaskan variabel dependen dengan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018:97).

2. Uji F

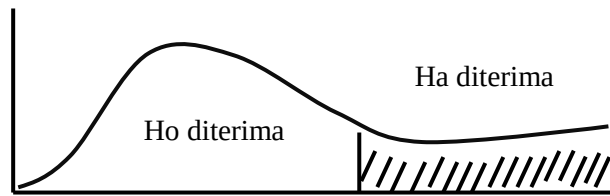
Uji F adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Digunakan untuk

mengetahui pengaruh secara bersama – sama (simultan) variabel kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan sebagai variabel mediasi. Dengan rumus menentukan F tabel: $F(k;n-k)$. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Hasil uji F dapat dilihat dari output ANOVA yaitu hasil analisis regresi linear berganda. Ketentuan untuk mengetahui tingkat signifikansi oleh uji F yaitu:

- 1) $H_a: \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh dan signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.
- 2) $H_o: \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh dan tidak signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

Pengujian yang dilakukan ini merupakan dengan uji parameter β dengan menggunakan uji F statistic. Hal ini membuktikan ada atau tidaknya pengaruh negative antara variabel X terhadap variabel Y secara bersama-sama (simultan). Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel independent secara Bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya variabel independent secara bersama-sama tidak ada pengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3. 1
Grafik Uji F

G. Uji Hipotesis

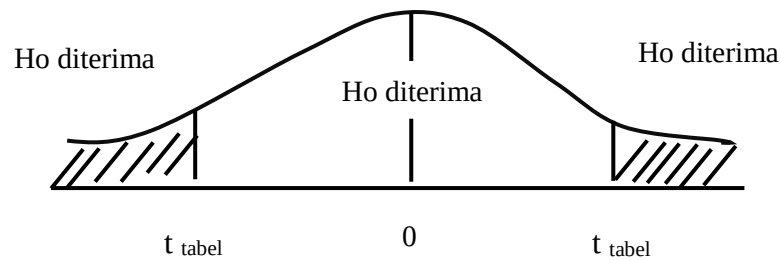
Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan t_{tabel} (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan penyebut (df) $n-k-1$, dimana k adalah jumlah variabel bebas. Pengujian uji t dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) $H_a : \beta_1 \neq 0$, yang artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.
- 2) $H_o : \beta_1 = 0$, yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- 1) Jika $\pm t_{hitung} > t_{table}$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$. Maka H_o ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh dan signifikan antara satu variabel independent terhadap variabel dependen.

- 2) Jika $-t_{hitung} < t_{tabel} < +t_{tabel}$ dan $p\text{-value} > 0,05$. Maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh dan tidak signifikan antara satu variabel independent terhadap variabel dependen.



Gambar 3. 2
Grafik Uji t

H. Uji Sobel

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi. Uji sobel dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan menggunakan kalkulator uji sobel dan menggunakan rumus uji sobel dengan signifikansi 5% atau 0,05.

Apabila uji sobel dilakukan dengan menggunakan rumus sobel, maka ketentuannya sebagai berikut:

- 1) Nilai $z < 1,96$ maka dinyatakan tidak mampu untuk memediasi antara variabel independent dan variabel dependen.
- 2) Nilai $z > 1,96$ maka dinyatakan mampu untuk memediasi antara variabel independent dan variabel dependen.

Rumus uji sobel sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

Keterangan:

Z = variabel mediasi yaitu kepuasan kerja

a = koefisien regresi variabel independent terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SEa = *standard error of estimate* dari pengaruh variabel independent terhadap variabel mediasi

SEb = *standard error of estimate* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

BAB V

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan data yang telah diperoleh, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti setiap karyawan yang dengan kompetensi yang tinggi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan adanya pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini berarti kepuasan kerja akan meningkat apabila kinerja karyawan juga meningkat.
4. Kompetensi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kompetensi yang memadai pada karyawan maka dapat menghasilkan kepuasan dalam bekerja.
5. Pelatihan terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya program pelatihan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.
6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti adanya kepuasan kerja karyawan tidak menjadi perantara pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

7. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja bukan menjadi perantara pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Para karyawan hendaknya mempertahankan kompetensi yang telah dimiliki agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.
2. Demikian untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik lagi, hendaknya perusahaan memberikan materi pelatihan kepada para karyawan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
3. Kepuasan kerja akan terwujud apabila karyawan merasa puas dengan bidang pekerjaannya, gaji yang sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya, hingga lingkungan kerja yang nyaman.
4. Kemampuan dan keterampilan para karyawan hendaknya semakin ditingkatkan, sehingga berdampak pada kepuasan dalam pekerjaan yang sudah dilaksanakan.
5. Manajer harus mengidentifikasi seluruh job deskripsi agar dapat mengetahui sejauh mana kemampuan para karyawannya. Karena terjadi fenomena yaitu kinerja karyawan yang mengalami fluktuasi dan belum mencapai target perusahaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner melalui google form. Hal ini menjadi keterbatasan penelitian karena peneliti kurang mengeksplor lebih dalam tentang perusahaan dan wawancara hanya melakukan wawancara dengan beberapa pihak saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, & Sugiyanto. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Prosiding Seminar Nasional*, 7(4), 499–509.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–29.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 2). Prenhalindo.
- Dessler Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Fadjar Hari Hardiansyah (ed.); 10th ed.). PT INDEKS.
- Efendi, S., & Winenriandhika, O. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Marketama Indah. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 99–110. <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.383>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu Sandhi Fialy Harahap Satria Tirtayasa. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hartono, J. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (Edisi 6). BPFE.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Marpaung, F. K., Namirah, Y., Usandra, S., Putra, G., & Monica, C. (2020). Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Globelink Sea And Air Freight Indonesia. *Jurnal Warta Edisi 63*, 14, 175–193.
- Mashuri, M. M., Rachma, N., & Mustapita, A. F. (n.d.). Pengaruh Mutasi, Shift, Komitmen Organisasi dan Training Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Otsuka Indonesia (Studi Kasus Karyawan Inspeksi Packing Softbag PT.

- Otsuka Indonesia). *Jurnal Riset Manajemen*, 218–230.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Rajawali Pers.
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *JIEE: Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 01(1), 1–24.
- Nurjaya, Affandi, A., Ilham, D., Jasmani, & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 332–346. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10460>
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik* (Edisi 1). PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi* (P. Handyana (ed.); Jilid 1 da). Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Metode Penelitian untuk Bisnis* (Edisi 2). Salemba Empat.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Parashakti, R. dhyan. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195.
- Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 7(1), 9–16.
- Sugiono, E., Darmadi, & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi , Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 07, 132–149.
- Sugiono, E., Hidayat, D. O., & Efendi, S. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan. *Jurnal Ilmiah MEA ...*, 4(2), 602–627. <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/929>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkif. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479.
- Supardi, S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Budaya Organisasional Kinerja Dosen Dimediasi Kepuasan Kerja Pada “ MMTTC” Yogyakarta. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(3), 807–813. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i3.407>
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi pert). Penerbit Kencana.
- Thoha, M. (2013). *Perilaku Organisasi*. Rineka.
- Tiyas, A. P., & Parmin. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(April), 377–395.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.