



**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN**

(Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember)

*THE EFFECTS OF TRAINING, DEVELOPMENT AND WORK MOTIVATION
ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION
(CASE STUDY IN PT INDOSAT, Tbk SALES AREA JEMBER)*

SKRIPSI

Oleh :

Dani Akbar Trikurniawan
NIM.120810201265

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2017



**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN**

(Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember)

*THE EFFECTS OF TRAINING, DEVELOPMENT AND WORK MOTIVATION
ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION*

(CASE STUDY IN PT INDOSAT, Tbk SALES AREA JEMBER)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Dani Akbar Trikurniawan
NIM.120810201265

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

2017

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER—FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama Mahasiswa : Dani Akbar Trikurniawan
NIM : 120810201265
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Yang menyatakan,

Dani Akbar Trikurniawan
NIM 120810201265

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember)

Nama Mahasiswa : Dani Akbar Trikurniawan
NIM : 120810201265
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Disetujui Tanggal : 07 Februari 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr.Purnamie Titisari S.E.,M.M
NIP 19750106200032001

Ariwan Joko Nusbantoro S.E.,M.M.
NIP 196910071998021008

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr.Ika Barokah Suryaningsih S.E.,M.M
NIP 197805252003122002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT INDOSAT, TBK SALES AREA JEMBER)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Dani Akbar Trikurniawan
NIM : 120810201265
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal :

16 Maret 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : **Dr.Diana Sulianti K. Tobing S.E., M.Si.** : (.....)
NIP. 197412122000122001

Sekretaris : **Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M.** : (.....)
NIP. 197912212008122002

Anggota : **Drs. Didik Pudjo Musmedi M.S.** : (.....)
NIP. 196102091986031001

Mengetahui/Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Foto
4x6

Dr.Muhammad Miqdad,SE,MM,Ak,CA
NIP 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Berdasarkan rasa syukur yang teramat dalam kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugerah, bantuan, petunjuk dan kekuatan-Nya maka akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan. Karya ini kemudian saya persembahkan kepada :

- a. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan tanpa kenal lelah, Bapak Sukirno dan Ibu Siti Marhaeny.
- b. Keluarga Romadhona Wahyu Pratama dan Ulfa Praptiningsih.
- c. Keluarga Surananda Dwi Nugroho dan Raden Ayu Shinta Rarastiti.
- d. Keluarga H.Faisoli Harun dan Hj.Sri Hartini.
- e. Seluruh anggota keluarga besar Abdullah.
- f. Keluarga besar Unit Kegiatan Mahasiswa Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- g. Rekan-rekan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012.
- h. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang selalu kubanggakan.
- i. Almamaterku, Universitas Jember.
- j. PT Indosat, Tbk khususnya Unit Sales Area Jember.

MOTTO

The more violent the storm, the quicker it passes
Semakin kencang badai, semakin cepat ia berlalu
(Paulo Coelho)

To wonder about life is not something we learn; it is something we forget
Bertanya soal hidup bukan tentang apa yang kita pelajari, tapi apa yang kita lupakan
(Jostein Gaarder)

To live is to suffer, to survive is to find some meaning in the suffering
Hidup adalah untuk menderita, bertahan hidup adalah menemukan makna dalam penderitaannya.
(Friedrich Nietzsche)

Knowing others is wisdom, knowing yourself is enlightenment
Mengetahui orang lain itu kebijaksanaan, mengetahui diri sendiri itu pencerahan
(Lao Tzu)

Love all, trust a few, do wrong to none
Cintai semua, percayai beberapa, jangan lukai siapapun
(William Shakespeare)

What we think, we become
Kita adalah apa yang kita pikirkan
(Buddha)

RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember); Dani Akbar Trikurniawan; 120810201265; 2017; 129 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perekonomian Indonesia ditopang oleh pergerakan berbagai sektor industri, baik barang maupun jasa. Salah satu sektor penting dalam industri jasa adalah industri jasa telekomunikasi. PT Indosat, Tbk Sales Area Jember adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang tersebut. Kebutuhan perusahaan, sengitnya persaingan usaha dan langkanya sumber daya manusia dalam industri jasa telekomunikasi di Indonesia membuat perusahaan di saat yang sama perlu untuk melatih dan mengembangkan karyawan agar memenuhi kompetensi yang dibutuhkan, serta meningkatkan motivasi karyawan agar tetap bekerja selaras dengan tujuan perusahaan namun tetap menjamin kepuasan karyawan yang bersangkutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan yang bertugas di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember. Penelitian ini berjenis kuantitatif dan *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dimana hanya 31 orang dari 43 anggota populasi yang dijadikan sampel (responden). Penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda sebagai metode analisis.

Hasil penelitian terhadap 31 orang responden dari PT Indosat, Tbk Sales Area Jember menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti keterlibatan yang tidak sukarela, tingkat kecocokan terhadap metode yang digunakan dan jenis pelatihan yang diberikan serta keberadaannya yang dianggap belum mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Pengembangan karyawan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena disebabkan oleh beberapa hal, seperti keterlibatan yang sukarela melalui keterbukaan informasi, pengayaan pengalaman dan hubungan interpersonal memungkinkan terbentuknya dukungan moral dan teknis terhadap sesama rekan kerja, sekaligus meningkatkan kemampuan interpersonal dan konseptual karyawan. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan karena beberapa hal, seperti adanya harapan yang tidak terpenuhi, adanya sistem target penjualan yang mendorong bekerja lebih giat sekaligus membebani karyawan, adanya perasaan dimana penghargaan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan dan adanya persepsi diperlakukan berbeda dengan rekan kerja. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa program pelatihan, pengembangan karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang bertugas di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

SUMMARY

The Effects of Training, Development, and Work Motivation on Employees Job Satisfaction (Case Study in PT Indosat, Tbk Sales Area Jember); Dani Akbar Trikurniawan; 120810201265; 2017; 129 Pages; Management Programs Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Indonesia's economy is supported by movement of various industries, both goods and services. One of the important sector in service industry is the telecommunications industry. PT Indosat, Tbk Sales Area Jember is a company that is engaged in the field. The company's needs, fierce competition and lack of human resources in the telecommunications service in Indonesia makes the company at the same time need to train and develop employees in order to meet the required competencies, as well as increasing employee motivation to keep working in harmony with the company objectives, yet still ensures the employees satisfaction.

This study aims to determine the effect of training, development, and work motivation on job satisfaction of employees on duty in PT Indosat, Tbk Sales Area Jember. This research was quantitative and explanatory research. This research uses purposive sampling technique where only 31 people or respondents from 43 members of population are used as sample. This study uses multiple linear regression model as a method of analysis.

The result of research on 31 respondents from PT Indosat, Tbk Sales Area Jember shows that partially, the job training have negative yet not significant effect on job satisfaction, this can be caused by several things, such as involuntary involvement, the training methods, and the training provided that is considered not able to fulfill employees needs. Employee development partially have positive and significant effect on job satisfaction, it can be by several things, such as voluntary involvement through information information disclosure, enrichment of experience, and interpersonal relationship that enabling the formation of moral and technical support to co-workers, as well as improving the interpersonal and conceptual skills of employees. Work motivation partially have positive but not significant effect on job satisfaction because of some things, such as unfulfilled expectations, the system of sales target that encourage more enterprising work yet burdening employees, the feeling where the award received does not match with the contribution given and the perception about treated differently with co-workers. The results shows that simultaneously, training, development and work motivation have positive effect but not significant on employees job satisfaction who is on duty in PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

PRAKATA

Rasa syukur luar biasa kami panjatkan kepada Tuhan yang Maha Kuasa karena atas segala nikmat, karunia, petunjuk dan kekuatan-Nya sehingga skripsi berjudul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karyawan, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember)” ini dapat diselesaikan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki, kemampuan penulis maupun kondisi penelitian, namun berkat pertolongan-Nya serta dukungan dari semua pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini tak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya memberikan dorongan dan arahan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- d. Bapak Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya memberikan dorongan dan arahan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- e. Ibu Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan kritikan yang bermanfaat bagi penulisan skripsi ini.
- f. Ibu Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan kritikan yang bermanfaat bagi penulisan skripsi ini.
- g. Bapak Drs. Didik Pudjo Musmedi M.S. selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan kritikan yang bermanfaat bagi penulisan skripsi ini.
- h. Seluruh Pengajar dan Karyawan Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember atas ilmu, bimbingan dan bantuannya selama perkuliahan dari awal hingga akhir.
- i. Bapak I Ketut W., Bapak Suroh Cahyono, Ibu Aprillawati Marini, Bapak Mirza Ferystiawan dan seluruh pihak-pihak dari PT Indosat, Tbk Sales Area Jember yang tidak bisa disebutkan satu persatu karena telah membantu terlaksananya penelitian ini.
- j. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan tanpa kenal lelah, Bapak Sukirno dan Ibu Siti Marhaeny, semoga selalu dikaruniai kesehatan, kelapangan rezeki dan umur panjang.
- k. Keluarga Romadhona Wahyu Pratama dan Ulfa Praptiningsih atas dukungannya selama ini, semoga selalu dikaruniai kesehatan, kelapangan rezeki dan umur panjang.
- l. Keluarga Surananda Dwi Nugroho dan Raden Ayu Shinta Rarastiti atas dukungannya selama ini, semoga selalu dikaruniai kesehatan, kelapangan rezeki dan umur panjang.

- m. Keluarga H.Faisoli Harun dan Hj.Sri Hartini atas dukungannya selama ini, semoga selalu dikaruniai kesehatan, kelapangan rezeki dan umur panjang.
- n. Seluruh anggota keluarga besar Abdullah atas dukungannya selama ini, semoga selalu dikaruniai kesehatan, kelapangan rezeki dan umur panjang serta persaudaran yang tetap erat terjalin.
- o. Nindya Aditya Putra, Retno Ayu Wulansari, Reza Alvionita, Beny Fatkhur R., Ravika Mutiara S., Widyas Panji Subrata, Fahmi Fathurrozi, Andhi Triantoro, Hirawresti L.A., Ardhian Hadi M., Eni Nurmayanti, Intan Permatasari Putri .A., Indah Suprihatin, Yuanita Widiananda P., Dea Annisa, Lailatul Hikmah, Karina Nur F., serta seluruh pengurus UKM Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember periode 2013/2014.
- p. Muhammad Fairus Sultan, Pusri Indariyah, Septiana Rusmawati, Fairus Wildani, Ridho Mahfudz Riyadi, Luluk Maknunah, Nur Imama, Akhmad Sidik, Siti Baqiatu S., Misbahul Anam Al Ghozali, Yuani Putrihandani, Lutfi Ahmad Fadly, Rizal Akbar Kurniawan, Galih Wahyu N., Reshananda Wigapratama, Ivan Rilo Pambudi, Anindya Puspitaningrum, Annisa Safira, Bunga Frederilla A., Debbi Fauziah U., Iranda Swastika, Tyas Kurniawati, Syaifuddin Mubarrok, Rossi Anitasari serta seluruh pengurus UKM Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember periode 2014/2015.
- q. Farah Nabilah, atas bantuan dan waktunya selama ini, terutama selama menjabat sebagai pengurus UKM Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember serta setelahnya.
- r. Seluruh Keluarga Besar dan Alumni UKM Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- s. Putri Enggrid Krismita, Dedikasi Herlambang, M. Reza Pahlevi, Hafida Yunie S., Elis Ayu Wardhani, Siti Yuniar Burdatul A., Tegar Dymnastiar, Siti Nurul A., Honey Arristra, Luhung Widoutomo, Rosyid Ridlo A., Rizal Syahrial R., Aprillia Sintya D., Yuslia Windyasniar, H.Aulia Bagus W., M.Syafiq Kemal, Aprilla Pristi H., Ira Septa N., Galang Fajar H., Eko Prasetyanto N., Nindi Sasmita A., Budi Lestari Sinawang A., Fathonah Anwar, Hesti Tri Retno S., Rangga Perdana Putra, Reza Aditya S.P., Noviana Fazrin, Aldilla Istika G., Fardiansyah Rezfah A., Marisa D. Malinda., M. Ubaidillah K., Arif Syahbana, Nony Ponia S., Achmad Rizal Luqmanul H., Jajang Irawan, Dinda Ayu R., Syaifurrizal Wijaya P., Rina Widya R., Catur Hariyanto, Anggi Andika S., Dinda Anggerindasari, Aditya Dwi P., Ifan Surya H., Syuli Suryo W., Imam Baladin, Nurlatifa Isnaini P., Afrin Dwimeyriana, Agung Agustina, Anglesti Sari Kondang K., Dwi Maulina Aristha, Nurul Wahidatun N., Rizky Nur K., Ulfah Sarita R., Dwi Iqoma Al Mashudi, Angga Putra P., Budi Waluyo, Maisaroh Puspita D., Risky Ari K., Dara Mega Sari, Dzikri Mazidah, Riki Riyanda S., Andri Tri W., Hidayah Babur R., Distio Hanggala Ahmad Jamaludin, Ahmad Rizal, Yuniar Arirismaya, Affrizal Andifahmi, Lusy Ermawati, Dian Ary, Naufan Fariz Z., Dila Amalia, Wahyu Erna, Nurul Nabila, Arif Tipe S., Ahmad Wahyudi N., Rizky Fatmawati, Desi Ratna Sari dan Yashinta Ainun Sabarani serta seluruh teman-teman jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember Angkatan 2012.
- t. Teman-teman Kelompok KKN 144 Gelombang I T.A 2015/2016 Universitas Jember, Rendy Alif I., Bintang Islamy, Wahyudi Rahman, Ach.Baihaki, Citra Yanuarti, Yesi Puji U., Shinta Dara A., Ghausilia Rahmawati Z., dan Ifan Bagus P.
- u. Fitari Anggraini, Amreta Milana H., dan teman-teman dari program studi Sastra Cina Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya Malang atas cerita-cerita hidup yang berwarna.

- v. Dio Surya Pradana, Wahyungesti Setyocahyono, Fachrul Indra P., Tri Andika Nurman, Mega Rosa Saviera, Galuh Ajeng S., Nadya Prita M., Komang Windhi M., Dean Hadi W., Anisadera Mukti U., Deki Andika P., Dini Dwi L., Bondan Adiguna S., Ainy Amelia U., Anggi Prarasta, Dega Nurita S., Dytta R. Gypsie, Dhita Faria, Azizah Rizky Z., Mufty Margotila, Andre Kurniawan, Bhisma Y. Sulaiman, Ristian Fandy, Ishlakul Aila, Setia Wulandari, Bagus Yogatama, Alfian Nusa B., Novia Mardi L., Afika Milda R., Iqbal Hanif, Unggul Purnomo A., Havid A. Rochman, Palupi, Suvia Widyaningrum, Aji Bagus K., Hafizh Satria R., Nina Deskartika M., Resha Sirtia, Gilang Semesta Aji G.E., Kautsar Ul Haq, dan Ricky Aditya F. serta seluruh teman-teman SMAN 1 Glagah Banyuwangi lainnya lulusan tahun 2012.
- w. Hin Farah Intidara, Lily Dewi I., Puspita Surya J., Tezar Trias P., Dian Novita, Karina Inassyiva R., Ainina Pradipta, Fiky Wadila F., Ica R. Damayanti A., Yudistira Bayu S., Andi Lazuardi, dan Evada Nurisma serta seluruh teman-teman SMAN 1 Giri Banyuwangi lainnya lulusan tahun 2012.
- x. Ahmad Shoim, Alkindi Pri P., Raynanda S.A., Luluk Zilfi B., Sanda Putri A. Winda Yulia S., Firta Luthfia, Inggit Rusnia, dan teman-teman Asrama Ghazali *Management* lainnya.
- y. Keluarga Ibu Yahya Watiningsih dan Agung Wijaksono, serta seluruh warga Desa Banyuputih, Situbondo atas keramahannya selama pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata Gelombang I T.A 2015/2016 Universitas Jember.
- z. Mariya Ulfa, Zavier Danial, Labitsa Untsa, Anggi Ruli T., Surya S. Sinatryo, Muhammad Andi R, Risky Nurdiana dan teman-teman Magang Bank Indonesia periode 11-22 April 2016 lainnya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberi rahmat kepada semua pihak atas ketulusan dan kesediaannya membantu dalam penyelesaian skripsi ini sekaligus memberi pengalaman hidup dan inspirasi yang berharga selama ini. Penulis menyadari segala keterbatasan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini, untuk itu segala bentuk saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan keberadaannya. Semoga skripsi ini mampu memberikan manfaat dan tambahan wawasan bagi siapapun yang membacanya.

Jember, 09 Maret 2017

Penulis

Dani Akbar Trikurniawan

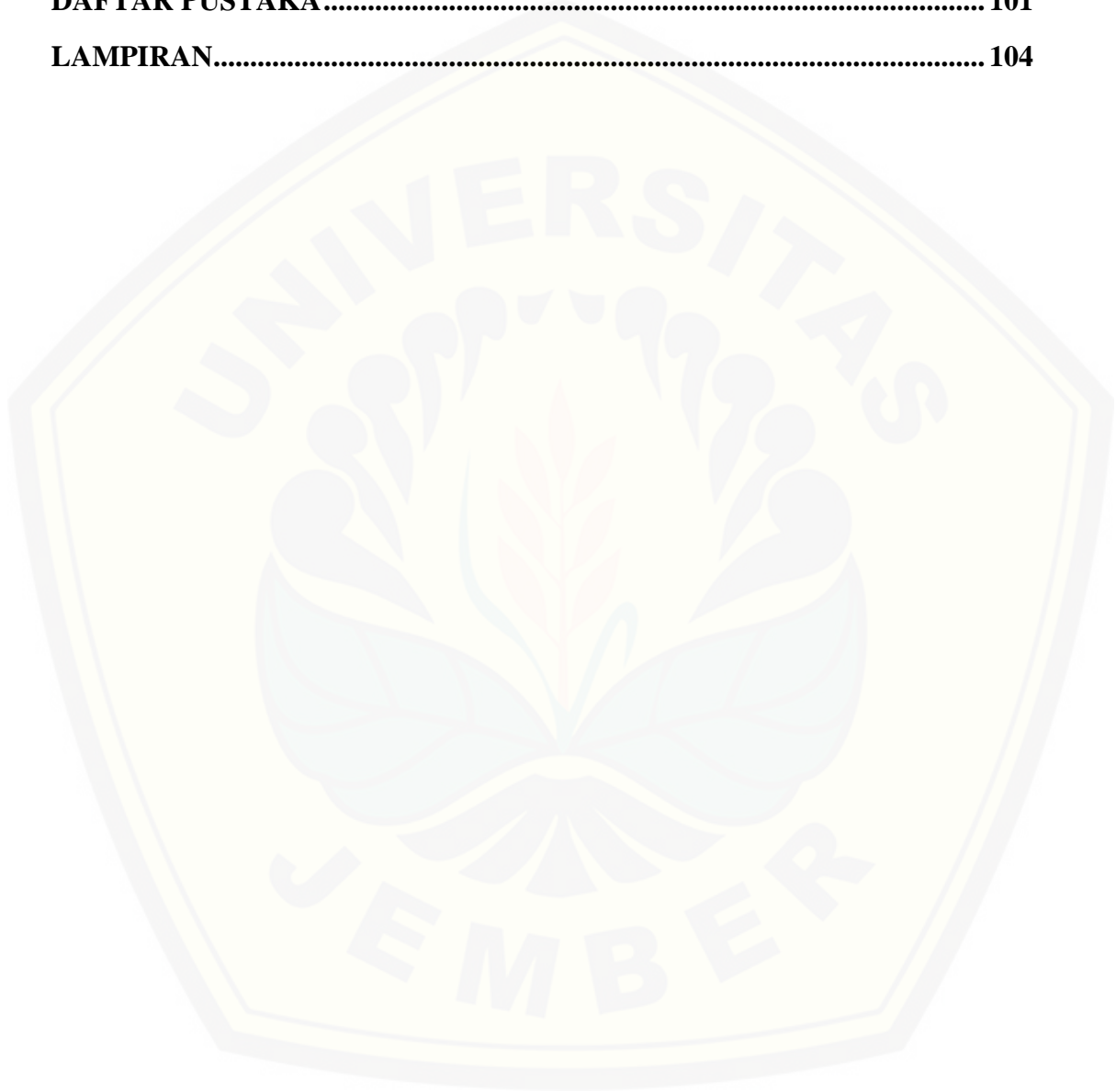
NIM 120810201265

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I.PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB 2.TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Pelatihan Kerja	9
2.1.2. Pengembangan Karyawan	15
2.1.3. Motivasi Kerja	21
2.1.4. Kepuasan Kerja	30
2.1.5. Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	39
2.1.6. Pengaruh Program Pengembangan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ...	39
2.1.7. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	40
2.2. Penelitian Terdahulu	41
2.3. Kerangka Konseptual.....	46
2.4. Hipotesis	46
BAB 3.METODE PENELITIAN	49
3.1. Rancangan Penelitian.....	49
3.2. Populasi dan Sampel.....	49
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	49

3.3.1. Jenis Data.....	50
3.3.2. Sumber Data	51
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	51
3.5. Identifikasi Variabel	52
3.6. Definisi Operasional Variabel	52
3.7. Skala Pengukuran	56
3.8. Analisis Deskriptif Presentase	57
3.9. Uji Instrumen	58
3.9.1. Uji Normalitas	58
3.9.2. Uji Validitas.....	58
3.9.3. Uji Reliabilitas.....	59
3.10. Metode Analisis Data	60
3.10.1. Analisis Regresi Linear Berganda	60
3.10.2. Uji Asumsi Klasik.....	61
3.10.3. Uji Hipotesis	62
3.10.4. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)	63
3.11. Kerangka Pemecahan Masalah	64
BAB 4.HASIL DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1. Hasil Penelitian	66
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	66
4.1.2. Visi dan Misi PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.....	69
4.1.3. Nilai-Nilai Budaya Organisasi PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.....	69
4.1.4. Struktur Organisasi PT Indosat, Tbk Sales Area Jember	70
4.1.5. Deskripsi Struktur Organisasi.....	72
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	74
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	76
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	77
4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	77
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	78
4.3.1. Deskripsi Variabel Pelatihan Kerja	78
4.3.2. Deskripsi Variabel Pengembangan Karyawan	79
4.3.3. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	81
4.3.4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	82
4.4. Hasil Analisis Data	83
4.4.1. Uji Validitas.....	83
4.4.2. Uji Reliabilitas.....	84
4.4.3. Uji Normalitas	85
4.4.4. Analisis Regresi Linear Berganda	86
4.4.5. Uji Asumsi Klasik	87
4.4.6. Uji Hipotesis	89
4.4.7. Analisis Koefisien Determinasi Berganda.....	92
4.5. Pembahasan	92
4.5.1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	93
4.5.2. Pengaruh Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	94

4.5.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	95
4.5.4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karyawan, dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	96
4.6. Keterbatasan Penelitian.....	97
BAB 5.KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1. Kesimpulan	99
5.2. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	104

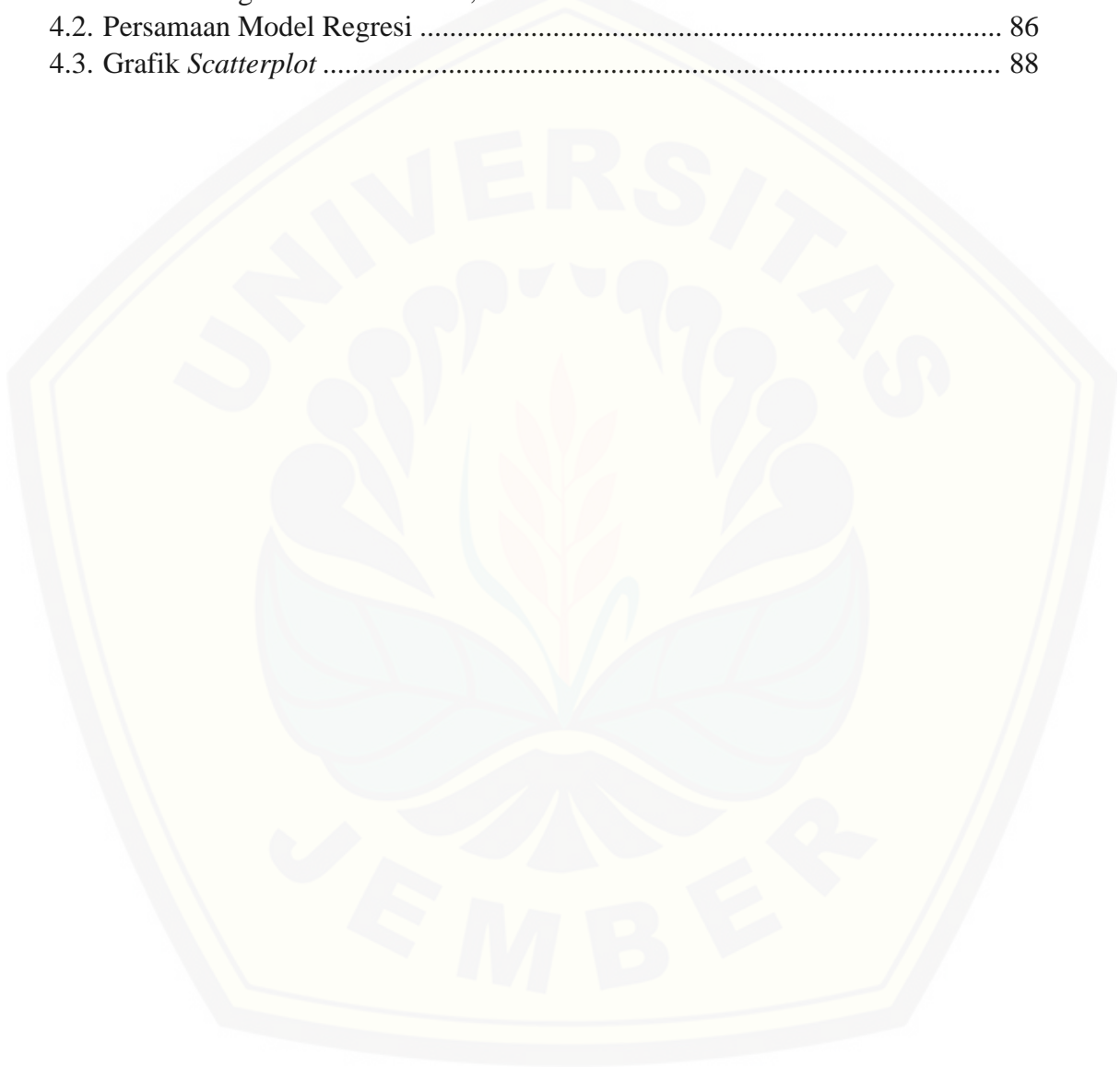


DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1. Perbandingan Pelatihan di Tahun 2015 dan Sebelumnya.....	3
1.2. Jenis Pelatihan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.....	3
2.1. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	20
2.2. Aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam teori <i>the facet model</i>	31
2.3. Penelitian Terdahulu	43
3.1. Rincian Jumlah Karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember	49
3.2. Pembagian Jenis Karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember	50
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	76
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	77
4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	77
4.6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan Kerja	78
4.7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pengembangan Karyawan	79
4.8. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja	81
4.9. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	82
4.10. Hasil Uji Validitas	83
4.11. Hasil Uji Reliabilitas	85
4.12. Hasil Uji Normalitas	85
4.13. Analisis Regresi Linear Berganda	86
4.14. Uji Multikolinearitas	88
4.15. Hasil uji t (Parsial).....	89
4.16. Hasil uji f (Simultan).....	91
4.17. Hasil analisis koefisien determinasi berganda.....	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Model <i>Porter-Lawler</i>	25
2.2. Rasio teori ekuitas.....	27
2.3. Ilustrasi <i>steady state theory</i>	34
2.4. Kerangka Konseptual Penelitian.....	46
3.1. Model Persamaan Regresi Linear Berganda.....	60
3.2. Kerangka Pemecahan Masalah	64
4.1. Struktur Organisasi PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.....	71
4.2. Persamaan Model Regresi	86
4.3. Grafik <i>Scatterplot</i>	88



BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perekonomian Indonesia ditopang oleh pergerakan berbagai sektor industri, baik barang maupun jasa. Salah satu sektor penting dalam industri jasa adalah industri jasa telekomunikasi. Penyediaan jasa telekomunikasi di Indonesia dilakukan oleh berbagai badan usaha, baik milik negara, swasta maupun perpaduan keduanya. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang tersebut adalah PT Indosat, Tbk.

Sejarah PT Indosat, Tbk berawal ketika didirikan pada tahun 1967 sebagai perusahaan penanaman modal asing pertama Indonesia yang menyediakan layanan telekomunikasi melalui satelit internasional. Pada tahun 1994, PT Indosat, Tbk resmi menjadi perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan *New York Stock Exchange*. Sejak tahun 2008, *Qatar Telecom* melalui *Ooredoo Asia Pte.Ltd* menjadi pemegang saham mayoritas dengan porsi kepemilikan sebesar 65%, dimana sisanya terbagi antara Pemerintah Indonesia dan Masyarakat Umum. PT Indosat, Tbk pada tahun 2013 secara sukarela menghapuskan pencatatannya di *New York Stock Exchange* dan praktis sejak saat itu hanya tercatat di Bursa Efek Indonesia. Beranjak ke tahun 2015, Indosat resmi memperkenalkan kembali identitasnya sebagai *Indosat Ooredoo* sebagai bagian dari transformasi komprehensif perusahaan dan sekaligus menegaskan statusnya sebagai anggota grup *Ooredoo*, sebuah perusahaan telekomunikasi internasional yang bermarkas di Doha, Qatar.

Layanan telekomunikasi yang disediakan PT Indosat, Tbk terdiri dari beberapa jenis. Jenis-jenis tersebut mulai dari layanan selular, MIDI (Multimedia, Interaktif, Data, dan Internet), sambungan tetap hingga layanan digital bagi pelanggan ritel dan bisnis. Sehari-hari, kegiatan operasional perusahaan bergantung pada kondisi jaringan yang didukung oleh 50.687 BTS (*Base Transceiver Stations*) dan infrastruktur penunjang lainnya di seluruh Indonesia.

Pertumbuhan jumlah pelanggan menjadi salah satu faktor penting dalam industri jasa telekomunikasi. Jumlah pelanggan PT Indosat, Tbk mengalami pertumbuhan signifikan dari sebanyak 63,2 juta pengguna pada tahun 2014 menjadi 69,7 juta pengguna pada tahun 2015. Perusahaan berusaha memberikan pelayanan

kepada para pelanggannya dengan mendirikan gerai-gerai Indosat Ooredoo yang berfungsi sebagai *service center* dan sarana untuk melakukan penetrasi pasar, pemasaran dan distribusi produk-produknya di berbagai kota di Indonesia.

Pelayanan pelanggan untuk area kerja Kabupaten Jember, Situbondo, Bondowoso dan Banyuwangi dilakukan oleh PT Indosat, Tbk Sales Area Jember. Walaupun melayani area-area tersebut, tapi PT Indosat, Tbk Sales Area Jember hanya memiliki kantor di dua kabupaten, yaitu Gerai Indosat Ooredoo Cabang Jember dan Gerai Indosat Ooredoo Cabang Banyuwangi dengan pertimbangan kemudahan akses dari masing-masing kabupaten tersebut. Terdapat beberapa kondisi yang dihadapi PT Indosat, Tbk Sales Area Jember dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kondisi tersebut mulai dari luasnya cakupan area kerja, perbedaan kondisi geografis hingga demografi penduduk yang beraneka ragam.

Sejalan dengan transformasi komprehensif yang dilakukan, PT Indosat, Tbk Sales Area Jember ikut terlibat dalam upaya-upaya perusahaan untuk memperkokoh kapasitas organisasi dan menanamkan pola pikir (*mindset*) digital kepada para karyawannya. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan, yaitu : 1).Pengembangan sumber daya manusia; 2).Pemeliharaan budaya perusahaan; 3).Penciptaan mekanisme *key performance indicator* (KPI); 4).Penghargaan yang akan memperkuat keterlibatan, kepuasan dan kinerja karyawan peningkatan daya tarik perusahaan; 5) Memastikan struktur organisasi selaras dengan kebutuhan bisnis; 6).Menanamkan pola pikir komersial di semua departemen; 7).Perencanaan Suksesi; dan 8). Meninjau dan meningkatkan sistem kebijakan sumber daya manusia.

Kegiatan operasional perusahaan melibatkan berbagai risiko yang harus dihadapi termasuk oleh para karyawannya. Risiko tersebut meliputi kegagalan untuk tanggap terhadap perubahan teknologi yang sangat cepat, dimana indonesia sedang mengalami masa transisi penerapan teknologi generasi keempat (4G) dari sebelumnya generasi ketiga (3G) (Setyanti,2015). Risiko berikutnya berasal dari persaingan antar para penyedia jasa telekomunikasi di Indonesia yang mencapai 10 perusahaan (industri.bisnis.com,2012), dimana pangsa pasar terbesar dikuasai oleh PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), PT XL Axiata, Tbk serta PT Indosat, Tbk (inet.detik.com,2015), dan risiko dari ketergantungan pada personil yang terampil,namun jumlahnya terbatas dalam industri jasa telekomunikasi di Indonesia (Indosat, 2015:134).

Sesuai dengan tujuan perusahaan untuk melakukan transformasi komprehensif dan risiko yang dihadapi, karyawan PT Indosat, Tbk selalu mendapat program pelatihan dan pengembangan secara berkala agar memiliki keunggulan bersaing yang dibutuhkan. Kegiatan tersebut sesuai dengan pendapat para ahli. Mondy (2008:210) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi, sedangkan Bangun (2012:4) menyatakan suatu cara agar sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) agar dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.

Perusahaan memberikan perhatian yang serius terhadap para karyawannya, terutama dalam program-program pelatihan sumber daya manusia. Pada tahun 2015 terdapat 475 program pelatihan yang ditujukan kepada para karyawan PT Indosat, Tbk dengan jumlah partisipan sebanyak 6.050 orang. Seluruh program pelatihan tersebut menghabiskan biaya setidaknya sebesar 21,6 miliar rupiah. Keadaan tersebut agak berbeda bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dimana pada tahun 2014 jumlah program pelatihan yang diadakan berjumlah 483 jenis dengan jumlah partisipan sebanyak 6.110 orang dan biaya pelatihan yang mencapai Rp29,0 miliar.

Tabel 1.1 Perbandingan Pelatihan di Tahun 2015 dan Sebelumnya

	2015	2014
Jumlah Program Pelatihan	475	483
Jumlah Partisipan	6.050	6.110
Total Biaya Pelatihan	Rp21,6 miliar	Rp29,0 miliar
Biaya Pelatihan Per Orang	Rp3,9 juta	Rp4,7 juta

Sumber : Laporan Tahunan 2015 : *Enriching People's Lives in the Digital Era* (Indosat,2015:67).

Karyawan yang bertugas di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember juga mendapat program pelatihan. Program pelatihan tersebut merupakan pendukung dari program pelatihan terpusat yang telah dilakukan oleh perusahaan. Pelatihan Pendukung tersebut biasanya dilakukan secara rutin dalam jangka waktu tertentu setiap tahunnya.

Tabel 1.2 Jenis Pelatihan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember

No.	Jenis Pelatihan	Pelaksanaan
1.	Pembangunan Sinergi (<i>Synergy Building</i>)	Setiap Bulan
2.	<i>Workshop Digital Media</i>	Setiap dua atau tiga bulan sekali
3.	<i>Workshop Strategy</i>	Setiap dua atau tiga bulan sekali

Sumber : PT Indosat, Tbk Sales Area Jember, 2016, diolah.

Program Pengembangan dari perusahaan dilakukan melalui dukungan rotasi karyawan untuk memperluas wawasan dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan juga mendukung komunikasi terbuka di semua level, mendorong para karyawan untuk menggunakan teknologi baru dan menjalani gaya hidup digital. Perusahaan menerapkan program untuk membantu karyawan dengan ketrampilan manajemen serta belajar sepanjang hidup sehingga karyawan dapat terus bekerja dan mampu menangani akhir masa kerjanya. Program tersebut dijalankan sebagai persiapan pensiun dan peralihan karir.

Pelaksanaan program pengembangan karyawan pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember dilakukan melalui program-program *meeting* rutin, dan *sharing* informasi antar divisi. Kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan yang sedang mengupayakan adanya dukungan komunikasi terbuka di semua level karyawan dimana secara tidak langsung juga untuk mendukung penggunaan teknologi baru dan penerapan gaya hidup digital.

Program pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan PT Indosat, Tbk khususnya PT Indosat, Tbk Sales Area Jember selain untuk meningkatkan kompetensi, juga untuk menyesuaikan tingkatan kebutuhan sesuai dengan posisi karyawan dalam pekerjaan. Tingkatan kebutuhan pernah dicetuskan dalam teori motivasi klasik Maslow dalam Bangun (2012:316-331), yang menyatakan kebutuhan manusia dibagi dalam beberapa tingkat, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta atau afiliasi, penghargaan dan aktualisasi diri.

Proses pemenuhan tingkatan kebutuhan tersebut cenderung melahirkan motivasi kerja yang berbeda. Mullins (2010:253) mengungkapkan, motivasi kerja sebagai arah atau daya tahan sebuah tindakan yang dilakukan oleh seseorang.

Misalnya, mengapa seseorang memilih tindakan tertentu ketika menghadapi kesulitan dan masalah dan seringkali dalam waktu yang lama.

Ketatnya persaingan usaha dan terbatasnya jumlah karyawan yang kompeten dalam industri jasa telekomunikasi, menuntut karyawan PT Indosat, Tbk untuk tetap termotivasi tinggi dalam bekerja. Rendahnya motivasi kerja dapat mengakibatkan seorang karyawan kehilangan arah dan daya tahannya melakukan suatu tindakan, sehingga berpotensi mengganggu kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.

Berbagai macam upaya mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dilakukan oleh PT Indosat, Tbk Sales Area Jember. Upaya tersebut misalnya dari *Gathering Session*, pengkondisian lingkungan kerja yang nyaman, dan penghargaan terhadap karyawan berprestasi serta penerapan berbagai macam tunjangan dan fasilitas, seperti tunjangan pensiun dan fasilitas kesehatan.

Budaya organisasi PT Indosat, Tbk juga berperan untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Budaya organisasi PT Indosat, Tbk terdiri dari lima nilai-nilai baru, yaitu : 1).Terpercaya ; 2).Peduli ;3). Tekad menjadi yang Terbaik; 4). Cepat; dan 5). Berjiwa Muda. Nilai-nilai tersebut diterapkan pada seluruh bagian dan cabang perusahaan, termasuk PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

Setiap karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember cenderung memiliki persepsi sendiri terhadap proses pemenuhan kebutuhan dan upaya mempertahankan serta meningkatkan motivasi kerja. Persepsi tersebut melahirkan suatu sikap yang disebut dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:90) merupakan sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, seorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan di dalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Luthans (2006:246) berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki dampak pada kinerja, pergantian karyawan, dan ketidakhadiran. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah terhadap perusahaan tempat ia bekerja berpotensi untuk memiliki kinerja yang tidak begitu baik, memiliki keinginan untuk pindah dan tidak hadir di tempat kerja dengan berbagai alasan.

Tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan PT Indosat, Tbk khususnya PT Indosat, Tbk Sales Area Jember dapat berdampak pada kinerja karyawan serta perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan karyawan

dapat memperbesar potensi penurunan kinerja, hingga berhentinya karyawan dari perusahaan.

Melihat beberapa kondisi yang terkait, dari tingginya kebutuhan akan keberadaan karyawan-karyawan yang kompeten namun jumlahnya terbatas di industri jasa telekomunikasi Indonesia, ketatnya persaingan usaha sejenis, dan area kerja yang luas, dampak yang berpeluang muncul karena rendahnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang kurang menguntungkan. Hal tersebut terjadi karena proses melatih dan mengembangkan karyawan serta mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerjanya membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang terkait dan mendukung keadaan yang telah dijelaskan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wirda dan Azra (2012), dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Politeknik Negeri Padang. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Aruan (2013) menunjukkan adanya pengaruh signifikan program pelatihan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Sucofindo (Persero) Surabaya.

Hanaysha dan Tahir (2016) pernah melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, dan pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Negeri di Malaysia bagian Utara. Findarti (2016) juga melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan dari kondisi sumber daya manusia karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember. Pertama, PT Indosat, Tbk mendukung adanya program pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya termasuk yang bertugas di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember. Kedua, Program Pelatihan dan Pengembangan yang dilakukan berperan dalam pemenuhan tingkatan kebutuhan masing-masing karyawan. Ketiga, proses pemenuhan tingkatan kebutuhan tersebut melahirkan motivasi kerja seorang karyawan. Keempat, Perusahaan memiliki upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kelima, proses pemenuhan kebutuhan dan upaya peningkatan motivasi melahirkan persepsi mengenai kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Terakhir, menilik dari kondisi pekerjaan perusahaan khususnya PT Indosat, Tbk Sales Area Jember, terutama tentang besarnya

kebutuhan karyawan yang kompeten namun jumlahnya terbatas di industri telekomunikasi Indonesia, ketatnya persaingan usaha, dan luas area kerja, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mempertahankan para karyawan agar tetap menjalankan tanggung jawabnya sehingga fungsi operasional perusahaan secara keseluruhan tidak terganggu.

Mengacu pada fenomena tersebut dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember).”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember?
- b. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember?
- d. Apakah pelatihan kerja dan pengembangan karyawan serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember?

1.3. Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah, yaitu :

- a. Menganalisis signifikansi pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan khususnya di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.
- b. Menganalisis signifikansi pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.
- c. Menganalisis signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.
- d. Menganalisis signifikansi pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karyawan serta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada beberapa pihak, yaitu :

a. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember terhadap upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor pelatihan dan pengembangan serta motivasi kerja.

b. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan acuan dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, khususnya mengenai program pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

c. Ilmu Pengetahuan

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan wawasan dan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Program Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan

Terdapat beberapa pendapat mengenai definisi pelatihan kerja yang diungkapkan oleh para pakar. Mondy (2008:210) berpendapat pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Menurut Noe *et al.* (2013:351), pelatihan (*training*) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan menurut Dessler (2015:284), pelatihan berarti memberikan karyawan baru atau karyawan yang ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Supaya efektif biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perseorangan (Sunyoto,2012:137).

Berdasarkan uraian tersebut, program pelatihan merupakan kegiatan yang bertujuan memberikan keterampilan yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan sendiri, bila disimpulkan dari penjelasan telah dipaparkan adalah kecakapan yang didapat melalui program pelatihan dan sifatnya cenderung nyata, seperti keterampilan berhitung, berbicara, membaca, menulis maupun menjalankan perangkat tertentu.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diuraikan, proses pelatihan tentunya memiliki tujuan dan manfaat. Sunarto dan Sahedhy dalam Sunyoto (2012:139) menjelaskan tujuan dan manfaat pelatihan sebagai berikut :

1) Tujuan Pelatihan

Berikut adalah tujuan pelatihan tenaga kerja :

- a) Memperbaiki kinerja.
- b) Memutakhirkan keahlian para karyawan.
- c) Mengurangi waktu belajar.
- d) Memecahkan masalah operasional.
- e) Promosi karyawan.
- f) Orientasi karyawan terhadap organisasi.
- g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

2) Manfaat Pelatihan

Di samping tujuan pelatihan, juga ada beberapa manfaat pelatihan tenaga kerja, antara lain :

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai kinerja yang dapat diterima.
- c) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

c. Proses Pelatihan

Pelatihan yang efektif menggunakan pendekatan sistematis yang bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian dan ketidakteraturan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Bangun (2012:203-208) mengungkapkan beberapa langkah dalam proses pelatihan sebagai berikut :

1) Kebutuhan Pelatihan

Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan penting yang harus diperhatikan, yaitu :

- a) Analisis Organisasional
Analisis dengan pendekatan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan kebutuhan perusahaan di masa mendatang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan.
 - b) Analisis Pekerjaan
Analisis dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Persyaratan-persyaratan tersebut dapat diketahui setelah jenis pekerjaan dapat diuraikan.
 - c) Analisis Individual
Pendekatan ini mengidentifikasi para individu berdasarkan penilaian kinerja atau survei kebutuhan kepada masing-masing karyawan.
- 2) Perancangan Pelatihan
- Setelah kebutuhan pelatihan diketahui, langkah berikutnya adalah merancang pelatihan. Dalam merancang pelatihan, ada tiga faktor yang perlu diperhatikan, yaitu :
- a) Kesiapan peserta pelatihan.
 - b) Kemampuan Pelatih.
 - c) Materi Pelatihan.
- 3) Pelaksanaan Pelatihan
- Dalam prakteknya, terdapat beberapa pendekatan untuk memilih metode pelatihan yang tepat. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan adalah sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lamanya pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan, salah satu yang perlu diperhatikan adalah tempat pelatihan. Secara umum, tempat pelatihan dibagi menjadi :
- a) Pelatihan di Dalam Organisasi
 - b) Pelatihan di Luar Organisasi
 - c) Pelatihan *Online*

4) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan manajer.

d. Metode Pelatihan

Pemilihan metode merupakan salah satu fase terpenting dalam proses pelatihan. Sejumlah metode yang berbeda-beda dapat membantu para karyawan dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan figur yang baru. Noe *et al.* (2010:382-406) mengungkapkan, secara umum terdapat tiga jenis metode pelatihan, yaitu :

1) Metode Presentasi

Metode ini mengacu pada metode-metode dimana orang-orang yang dilatih merupakan penerima informasi pasif. Metode-metode tersebut meliputi :

a) Pengajaran di ruang kelas yang dipimpin oleh instruktur.

Merupakan metode pengajaran di ruang kelas yang tradisional, melibatkan instruktur sebagai penceramah dan peserta pelatihan sebagai penerima informasi.

b) Konferensi jarak jauh.

Pertukaran audio, audio, video atau teks di antara individu atau kelompok pada dua atau lebih lokasi yang berbeda.

c) *Webcasting*.

Pengajaran di ruang kelas yang disediakan secara *online* melalui siaran langsung.

d) Teknik-teknik audiovisual.

Pengajaran audiovisual meliputi *overhead, slide* dan video.

e) Teknologi-teknologi *mobile*

Teknologi-teknologi *mobile* seperti iPod dan PDA memungkinkan pelatihan dan pembelajaran terjadi secara alami di sepanjang hari kerja atau di rumah.

2) Metode-metode Pengalaman Praktis

Metode pengalaman praktis (*hands-on methods*) ini mensyaratkan orang yang dilatih untuk terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Metode pengalaman praktis dapat dibagi menjadi beberapa macam, yaitu :

a) Pelatihan di tempat kerja

Pelatihan di tempat kerja (*On The Job Training*) mengacu pada proses pembelajaran para karyawan yang tidak berpengalaman melalui pengamatan terhadap rekan kerja atau para manajer dan mencoba untuk meniru perilakunya. Bentuk-bentuk pelatihan di tempat kerja pun macam-macam, misalnya : Belajar mandiri (*self-directed learning*) dan Magang.

b) Simulasi

Metode pelatihan yang mewakili kehidupan nyata, dimana berbagai keputusan mencerminkan hal-hal yang akan terjadi di tempat kerja. Bentuk-bentuk simulasi adalah : *Avatar* (Gambaran manusia pada komputer) dan *Virtual Reality* (Teknologi berbasis komputer yang memberikan pengalaman belajar tiga dimensi kepada orang-orang yang dilatih).

c) Permainan bisnis dan studi kasus

Berbagai situasi dipelajari dan dibahas oleh orang-orang yang dilatih (studi kasus) dan permainan bisnis di mana orang-orang yang dilatih harus mengumpulkan informasi, menganalisis informasi, dan membuat berbagai keputusan untuk pengembangan keterampilan manajemen.

d) Pemodelan perilaku

Kegiatan permainan peran dan model kinerja berdasarkan berbagai peristiwa nyata sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

e) Video interaktif

Video interaktif menggabungkan keunggulan video dengan pengajaran berbasis komputer. Pengajaran disediakan satu per satu kepada orang-orang yang dilatih melalui komputer pribadi.

f) Pelatihan berbasis situs

Pembelajaran *online* mengacu pada pengajaran dan penyampaian pelatihan oleh komputer-komputer melalui internet atau intranet perusahaan.

3) Metode Membangun Kelompok atau Tim

Teknik-teknik untuk membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan antarpribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri dan para rekan kerjanya. Beberapa teknik yang biasa digunakan adalah :

a) Petualangan Belajar

Pembelajaran yang berfokus pada pengembangan berbagai keterampilan , kerja tim dan kepemimpinan melalui aktivitas-aktivitas yang terstruktur di alam terbuka.

b) Pelatihan Tim

Pelatihan yang menelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama. Pelatihan tim terdiri dari Pelatihan silang, Pelatihan Koordinasi dan Pelatihan Pemimpin Tim.

c) Pembelajaran Tindakan

Tim-tim yang menghadapi masalah nyata dan berkomitmen membuat rencana tindakan yang diperlukan serta bertanggung jawab melaksanakannya.

d) Pelatihan *Six Sigma*

Pelatihan tindakan yang menyediakan alat-alat untuk mengurangi kerusakan bagi para karyawan agar dapat memangkas biaya-biaya yang mungkin timbul.

e. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan digunakan untuk mengukur hasil-hasil pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang telah dilakukan dan pengorbanan yang telah diberikan. Noe *et al.* (2013:409) menjelaskan Indikator-indikator tersebut meliputi :

1) Hasil-hasil pengetahuan

Hal-hal yang diukur dalam indikator ini adalah perolehan pengetahuan. Cara-cara mengukurnya menggunakan ujian tertulis atau sampel pekerjaan. Contohnya : Peraturan tentang keamanan, prinsip-prinsip kelistrikan, dan tahap-tahap dalam wawancara penilaian.

2) Hasil-hasil berbasis keterampilan

Hal-hal yang diukur dalam indikator ini adalah perilaku dan keterampilan. Cara mengukurnya menggunakan pengamatan, sampel pekerjaan dan pemerinkatan. Contohnya : Keterampilan mendengarkan, Keterampilan Melatih dan Pendaratan Pesawat.

3) Hasil-hasil yang menyangkut perasaan

Hal-hal yang diukur dari indikator ini adalah motivasi, tanggapan terhadap program dan sikap. Cara mengukurnya menggunakan wawancara, kelompok fokus, dan survei perilaku. Contohnya : Tingkat kepuasan terhadap pelatihan dan Keyakinan mengenai budaya yang lain.

4) Akibat

Hal-hal yang diukur dari indikator ini adalah hasil perusahaan. Cara mengukurnya menggunakan pengamatan, data dari sistem informasi atau catatan kinerja. Contohnya meliputi ketidakhadiran,kecelakaan dan hak paten.

5) Tingkat Pengembalian Investasi

Hal-hal yang diukur dari indikator ini adalah nilai ekonomi dari pelatihan. Cara mengukurnya menggunakan pengenalan dan perbandingan dari berbagai biaya dan manfaat program. Contohnya hasil dalam bentuk dolar.

2.1.2 Program Pengembangan Karyawan

a. Pengertian Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dalam proses meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi keseluruhan. Program pengembangan karyawan memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing sehingga mampu menjawab dinamika perekonomian, tantangan persaingan global, perubahan sosial, kemajuan teknologi dan perubahan pekerjaan.

Menurut Sunyoto (2012:145), secara definitif pengembangan atau *development* adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Sedangkan menurut Noe *et al.* (2013:523) pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan mempersiapkan dirinya di masa depan.

Mathis dan Jackson (2011:303) berpendapat, pengembangan mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani beragam tugas, sekaligus memperkuat kemampuannya lebih dari yang saat ini dibutuhkan. Pengembangan melibatkan kemampuan untuk menilai, bertanggung jawab, mengambil keputusan dan berkomunikasi, pada tantangan yang lebih besar.

Secara umum, program pengembangan merupakan proses penyiapan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang dan melibatkan peningkatan kemampuan yang dibutuhkan. Kemampuan sendiri, bila disimpulkan dari penjelasan yang telah dipaparkan adalah kualitas seseorang dalam melakukan sesuatu, dan sifatnya cenderung abstrak seperti kemampuan berpikir, menangani masalah dan mempengaruhi orang lain.

b. Tujuan dan Manfaat Program Pengembangan

Pelaksanaan program pengembangan karyawan tentunya memiliki tujuan dan manfaat tertentu yang diharapkan. Tujuan dan manfaat program pengembangan adalah sebagai berikut :

1) Tujuan

Menurut Koldankar (2007:314) serta Mathis dan Jackson (2011:303), Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan sebagai berikut :

- a) Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan..
- b) Pengembangan budaya organisasi dan prosesnya melalui interaksi antara karyawan dalam berbagai tingkatan.
- c) Mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan.
- d) Meningkatkan partisipasi karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam berbagai tingkatan.
- e) Menjalankan perubahan dan peningkatan prestasi kompetitif organisasi.
- f) Mengembangkan perusahaan melalui inovasi dan kreativitas yang didapat dari pendayagunaan bakat karyawan.
- g) Pembelajaran seumur hidup, yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan, memperbaharui ide dan gagasan serta antusiasme terhadap pekerjaan.
- h) Pengembangan Karier, karyawan seringkali menginginkan perubahan karier karena munculnya kebutuhan dengan tingkatan yang berbeda.

2) Manfaat

Sunyoto (2012:146) menjelaskan manfaat program pengembangan dapat dibagi menjadi dua, yaitu bagi organisasi dan bagi individu.

a) Bagi Organisasi

- (1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang butuh dan utuh.
- (2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, adanya sikap saling menghargai dan adanya kesempatan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional.
- (4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dan membuat komitmen terhadap organisasi semakin lebih tinggi.
- (5) Mendorong adanya sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- (6) Memperlancar jalannya komunikasi efektif
- (7) Menyelesaikan konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

b) Bagi Individu

- (1) Membantu karyawan membuat keputusan dengan baik.
- (2) Meningkatkan kemampuan para karyawan menyelesaikan berbagai permasalahan.
- (3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi.
- (4) Timbulnya dorongan, dalam arti para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- (5) Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustasi, dan konflik, sehingga menimbulkan rasa percaya diri.
- (6) Meningkatkan kepuasan kerja.
- (7) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan diri sendiri.

- (8) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- (9) Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.

c. Pendekatan Program Pengembangan

Noe *et al.* (2013:526-560) menjelaskan terdapat beberapa pendekatan yang digunakan dalam mengembangkan karyawan, yaitu :

1) Pendidikan Formal

Program pendidikan-pendidikan formal (*formal educations programs*) meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan yang dirancang khusus bagi karyawan perusahaan yang ditawarkan atau diadakan oleh konsultan atau universitas.

2) Penilaian

Penilaian (*assessment*) meliputi mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau berbagai keterampilannya.

3) Pengalaman Kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja (*job experiences*), seperti hubungan, masalah, tuntutan, tugas atau ciri lain yang dihadapi para karyawan pada pekerjaannya. Berbagai cara untuk memperkaya pengalaman kerja meliputi :

a) Memperluas pekerjaan saat ini (*Job enlargement*)

Mengacu pada penambahan tantangan atau tanggung jawab baru untuk pekerjaan karyawan saat ini.

b) Perputaran pekerjaan (*Job Rotation*)

Memberikan serangkaian tugas pekerjaan kepada karyawan di berbagai bidang fungsional perusahaan atau gerakan posisi karyawan di antara pekerjaan di bidang fungsional atau departemen tunggal.

c) Peralihan, Promosi, Gerakan ke Bawah dan *Externship*

(1) Peralihan, merupakan gerakan karyawan untuk pindah ke pekerjaan dengan tanggung jawab sama dalam bidang yang berbeda dalam satu perusahaan. Seperti pemindahan tempat dari satu kota atau negara ke kota atau negara lain.

(2) Promosi, merupakan pengangkatan ke dalam posisi-posisi dengan tantangan yang lebih besar, tanggung jawab lebih banyak,

dan kewenangan yang lebih banyak dari pekerjaan sebelumnya. Biasanya juga berkaitan dengan kenaikan gaji.

(3) Gerakan Ke Bawah, merupakan perubahan pekerjaan yang melibatkan pengurangan tanggung jawab dan kewenangan karyawan.

(4) *Externship*, merupakan magang di luar perusahaan.

d) Tugas Sementara, Proyek, Pekerjaan Sukarela dan Cuti Panjang.

Kegiatan yang bersifat temporer, tujuannya agar karyawan lepas dari tekanan dan meningkatkan kreativitas.

4) Hubungan antarpribadi

Para karyawan juga dapat mengembangkan berbagai keterampilan dan meningkatkan pengetahuannya dengan berinteraksi bersama anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Terdapat dua jenis hubungan antarpribadi yang sering digunakan :

a) Kepenasehatan

Pembimbing (*mentor*) merupakan karyawan senior produktif yang membantu karyawan yang kurang berpengalaman. Sebagian besar hubungan kepenasehatan dikembangkan secara informal.

b) Pembinaan

Pembina (*coach*) adalah rekan kerja atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasinya, membantu mengembangkan berbagai keterampilan, serta memberikan penguatan dan umpan balik.

d. Indikator Pengembangan

Menurut Mathis dan Jackson (2011:310), Pengembangan karyawan pada dasarnya merupakan pembelajaran manajerial yang berfokus pada pengalaman kerja. Indikator-indikator pengembangan karyawan dapat diketahui dari penguasaan karyawan tentang :

1) Menetapkan Perencanaan

Mampu mengembangkan pengetahuan teknis dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, memiliki tanggung jawab, dan memiliki tujuan bekerja yang jelas.

2) Menguasai Hubungan

Mampu menjalin dan mempertahankan hubungan dengan orang lain, khususnya dengan atasan, rekan kerja, maupun konsumen.

- 3) Menguasai nilai-nilai manajemen
Memiliki kemampuan manajerial yang sesuai dengan pekerjaannya. Termasuk dalam menjalankan nilai-nilai yang menjadi budaya perusahaan.
- 4) Memiliki kepribadian yang berkualitas
Memiliki watak yang mampu menghadapi kekacuan dan keadaan ambigu yang mungkin saja terjadi dalam pekerjaan.
- 5) Memiliki kesadaran diri
Memahami dirinya sendiri, misalnya bagaimana dirinya mempengaruhi orang lain atau orang lain mempengaruhi dirinya.

e. Perbedaan Program Pelatihan dan Pengembangan

Pengertian program pelatihan dan pengembangan pada kenyataannya masih menimbulkan kerancuan, khususnya mengenai perbedaan diantara keduanya. Perbedaan program pelatihan dan pengembangan menurut Noe *et al.* (2013:523) adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Saat ini	Masa Mendatang
Penggunaan Pengalaman Kerja	Rendah	Tinggi
Sasaran	Persiapan untuk pekerjaan saat ini	Persiapan untuk berubah
Keterlibatan	Dibutuhkan	Sukarela

Sumber : *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1* (Noe *et al.*, 2013:523).

Pelatihan berpusat pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya saat ini. Misalnya cara mengoperasikan perangkat keras dan perangkat lunak tertentu, atau peraturan-peraturan terbaru. Pengembangan berpusat pada peningkatan kemampuan karyawan untuk memikul tanggung jawab baru di masa mendatang. Misalnya, memproyeksikan beberapa karyawan potensial untuk ditempatkan sebagai pimpinan di unit-unit tertentu melalui pengayaan pengalaman.

Pengalaman yang dibutuhkan pada pelatihan kerja cenderung rendah karena tujuannya yang hanya memberikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan saat ini. Sebaliknya pengembangan membutuhkan pengalaman kerja yang tinggi karena para karyawan harus

memahami tugas pokok, fungsi dan tujuan suatu unit, bagian, atau organisasi agar mampu mengemban tanggung jawab yang lebih luas.

Perbedaan pelatihan dan proses pengembangan juga terletak pada jangka waktunya. Pelatihan adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam jangka pendek. Pengembangan adalah suatu proses berkelanjutan dalam jangka panjang. Pelatihan memastikan suatu pekerjaan terlaksana dengan baik dan benar, sedangkan pengembangan memastikan organisasi terus memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan sehingga fungsi kelembagaan tidak terganggu khususnya dalam menghadapi perubahan.

Demi memastikan suatu pekerjaan terlaksana dengan baik dan benar, keterlibatan dalam program pelatihan adalah suatu kebutuhan agar karyawan memahami bagaimana seharusnya suatu pekerjaan dilakukan. Sedangkan proses pengembangan bersifat sukarela karena sangat bergantung pada kemauan dan kegigihan karyawan dalam menghadapi permasalahan dan tantangan-tantangan baru.

2.1.3 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti "untuk bergerak", dalam konteks saat ini motivasi mewakili proses psikologis yang menggugah, mengarahkan dan mempertahankan tindakan-tindakan sukarela yang diperlukan oleh sebuah tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2009:144). Motivasi juga dapat dijelaskan sebagai proses mengarahkan dan ketekunan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai tujuan seperti yang telah dijelaskan oleh Sofyandi dan Garniwa (2007:99).

Menurut Rivai dan Sagala (2009:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Robbins dan Coulter (2012:430) berpendapat, motivasi mengacu pada proses bagaimana usaha seseorang diberikan, diarahkan dan dipertahankan untuk meraih tujuan tertentu. Mathis dan Jackson dalam Bangun (2012:312) menyatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai kekuatan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku orang tersebut dalam perusahaan,

tingkat usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan (George dan Jones,2009:181). Menurut Schermerhon Jr. *et al.*(2010:110), motivasi kerja merujuk pada dorongan dari dalam diri yang menunjukkan arah, tingkat dan kegigihan usaha yang dikeluarkan seseorang dalam pekerjaan. Secara umum, motivasi kerja adalah dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang terintegrasi dengan lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan.

b. Teori Pendukung Motivasi Kerja

Sejak lama para ahli telah merumuskan teori-teori mengenai motivasi. Teori-teori tersebut menurut Luthans (2006:279) terbagi menjadi tiga jenis yang terkait dengan pembentukan motivasi kerja, peningkatan kemampuan dan tanggung jawab serta persepsi kepuasan kerja individu. Pembagian jenis tersebut terdiri dari teori kepuasan motivasi kerja atau teori klasik, teori proses dan teori kontemporer. Bangun (2012:316-331), Daft (2012:375-390), George dan Jones (2009:184-201), Kinicki dan Kreitner (2009:142-197), Koldankar (2007:99-115), Luthans (2006:280-294), dan Mullins (2010:260-278) menjelaskan teori-teori tersebut sebagai berikut :

1) Teori Kepuasan Motivasi Kerja (Teori Klasik)

a) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Merupakan teori klasik yang sangat umum dijadikan acuan berbagai penelitian berbasis variabel motivasi. Maslow yakin bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarki yang intinya apabila kebutuhan dalam suatu tingkatan telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak akan memberikan motivasi lagi dan tingkat kebutuhan berikutnya harus diaktifkan. Secara singkat, lima tingkat dalam hierarki kebutuhan tersebut adalah :

(1) Kebutuhan fisiologis

Tingkatan ini berhubungan dengan kebutuhan primer seperti sandang, pangan, papan serta seksual biologis.

(2) Kebutuhan keamanan.

Menekankan tentang keamanan emosional dan fisik, seperti *job security*, asuransi kesehatan serta jaminan keselamatan kerja.

(3) Kebutuhan cinta

Hal-hal berhubungan dengan kebutuhan afeksi, afiliasi, rasa saling memiliki dan kehidupan sosial. Menurut Luthans (2006:280), istilah kebutuhan cinta sering disalahartikan negatif—seperti kebutuhan seksual—yang sebenarnya merupakan kebutuhan fisiologis.

(4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan untuk merasa dihargai, dihormati serta diakui orang lain melalui berbagai peningkatan tanggung jawab sebagai pencapaian dalam pekerjaan.

(5) Kebutuhan aktualisasi diri

Orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Sehingga semua kemampuannya digunakan untuk mengubah persepsi diri dalam kenyataan.

b) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa pada umumnya para karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan yang lebih rendah dari pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain :

(1) Faktor Kepuasan (*motivator factor*)

- (a) Prestasi (*achievement*)
- (b) Pengakuan (*recognition*)
- (c) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- (d) Tanggung jawab (*responsibility*)
- (e) Kemajuan (*Advancement*)

(2) Faktor Ketidakpuasan (*hygene factor*)

- (a) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- (b) Pengawasan (*Supervision*)

- (c) Penggajian (*Salary*)
 - (d) Hubungan Kerja (*Interpersonal relation*)
 - (e) Kondisi Kerja (*Working Condition*)
 - (f) Keamanan Kerja (*Job Security*)
 - (g) Status Pekerjaan (*Job Status*)
- c) Teori *Existence, Relatedness, dan Growth* Alderfer

Clayton Alderfer membagi tiga kelompok kebutuhan manusia sebagai berikut :

(1) Eksistensi (*Existence*)

Kelompok yang memerhatikan pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu dan Kebutuhan akan kebahagiaan lahir.

(2) Hubungan (*Relatedness*)

Kelompok yang memerhatikan hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting.

(3) Pertumbuhan (*Growth*)

Kebutuhan yang fokus pada pengembangan potensi manusia dan keinginan untuk pertumbuhan pribadi dan peningkatan kompetensi.

2) Teori Proses

a) Teori Harapan Vroom

Dalam model yang diajukan oleh Vroom, terdapat tiga konsep kunci yang digunakan untuk memprediksi hal-hal yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

(1) *Expectacy* (Harapan)

Hal ini mewakili keyakinan suatu individu bahwa suatu usaha akan diikuti oleh kinerja dalam tingkatan tertentu. hal tersebut bisa dianggap sebagai harapan kinerja dari suatu usaha. Misalnya, seseorang yang memiliki kelemahan dalam mengetik, memutuskan untuk mengikuti kursus mengetik dengan harapan kelemahan akan berkurang secara signifikan.

(2) *Instrumentality* (Instrumentalitas)

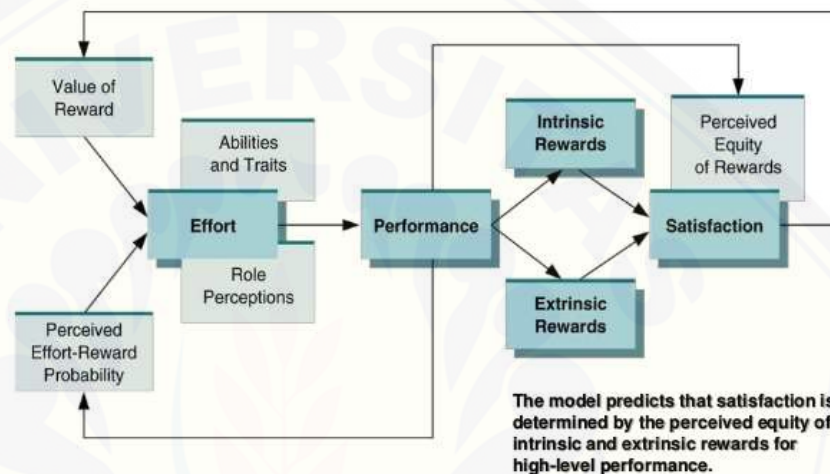
Keyakinan bahwa akan ada hasil tertentu yang mungkin bisa dicapai melalui tingkatan kinerja tertentu. Secara garis besar, hal tersebut merupakan persepsi seseorang tentang hasil dari

kinerjanya. Contohnya, lulus ujian adalah syarat instrumental untuk lulus dari sekolah.

(3) *Valence* (Valensi)

Merujuk pada nilai positif dan negatif yang orang berikan pada hasil tertentu. Valensi menunjukkan pilihan individu. Misalnya karyawan memiliki valensi positif ketika diberi tunjangan atau pengakuan. Sedangkan valensi negatif, misalnya seorang karyawan merasa dipermalukan ketika sedang memberikan saran.

b) Teori Porter-Lawler



Gambar 2.1 Model Porter-Lawler

Sumber : Singh (2015)

Teori ini memperlihatkan bahwa upaya (*effort*) bergantung pada nilai penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan dirasakan. Upaya menghasilkan kinerja dan kinerja menghasilkan penghargaan. Penghargaan yang didapat dibanding ekspektasi yang dimiliki menghasilkan kepuasan kerja. Porter dan Lawler melihat motivasi, kepuasan dan kinerja sebagai variabel terpisah. Secara sederhana, model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (1) *Value of reward* (nilai penghargaan), orang-orang menginginkan penghargaan yang beragam, yang mereka harapkan mampu dicapai dalam pekerjaan.
- (2) *Perceived effort-reward probability* (persepsi usaha-kemungkinan penghargaan), merujuk pada ekspektasi seseorang tentang

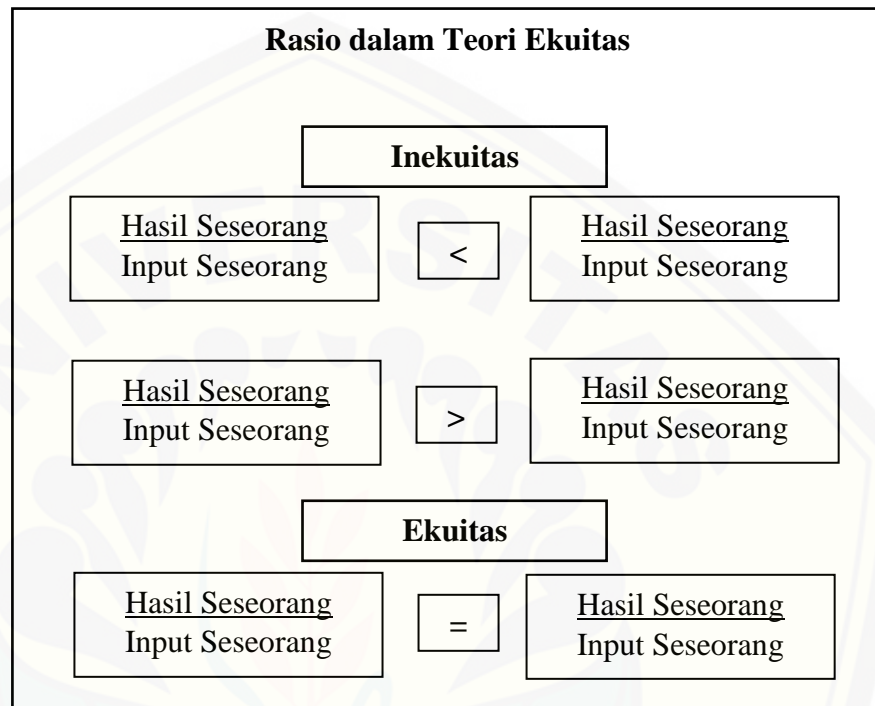
penghargaan tertentu, yang bergantung pada tingkat usaha yang diberikan.

- (3) *Effort* (usaha), tingkat usaha yang dikeluarkan seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu.
- (4) *Abilities and traits* (kemampuan dan sifat), Porter dan Lawler berpendapat bahwa usaha tidak terkait langsung dengan kinerja, tapi juga dipengaruhi karakteristik individu. Faktor-faktor seperti kecerdasan, keterampilan, pengetahuan, pelatihan yang didapat, dan kepribadian mempengaruhi kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- (5) *Role perceptions* (persepsi peran), merujuk pada bagaimana seorang karyawan memandang pekerjaan mereka, dan peran seperti apa yang harus mereka lakukan. Hal ini mempengaruhi bentuk usaha yang dikeluarkan.
- (6) *Performance* (kinerja), tidak hanya bergantung pada usaha yang dikeluarkan tapi juga pengaruh-pengaruh antara kemampuan, sifat dan peran seseorang dalam pekerjaan. Jika seseorang memiliki kekurangan pada kemampuan atau kepribadian yang dibutuhkan, atau memiliki
- (7) *Reward* (penghargaan), hasil yang diinginkan seseorang.
- (8) *Perceived equity of rewards* (persepsi seseorang tentang penghargaan yang seharusnya mereka terima setelah melakukan pekerjaan tertentu), kebanyakan orang memiliki persepsi sendiri mengenai tingkatan penghargaan yang seharusnya mereka terima bila memperhitungkan persyaratan dan permintaan dari pekerjaannya, serta kontribusi yang diharapkan mampu diberikan oleh para karyawan.
- (9) *Satisfaction* (kepuasan), sebuah sikap individu yang ditentukan dari penghargaan yang diterima, bila dibandingkan persepsinya tentang tingkat penghargaan yang seharusnya diterima karena telah melakukan pekerjaan yang diberikan organisasi.

3) Teori Kontemporer

a) Teori Ekuitas J.Stacy Adams

Teori ini melibatkan rasio ekuitas dan inekuitas yang didasarkan dari persepsi tentang apa yang ia berikan (*input*/usaha) dan apa yang ia terima (*output*/hasil) bila dibandingkan dengan dengan apa yang diberikan dan diterima orang lain.



Gambar 2.2 Rasio Teori Ekuitas

Sumber : *Perilaku Organisasi Ed. Kesepuluh* (Luthans, 2006:290)

Ekuitas terjadi bila *input* yang diberikan dan *output* yang diterima seseorang dirasakan setara dengan *input* dan *output* orang lain dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, inekuitas terjadi apabila *input* yang diberikan dan *output* yang diterima seseorang dirasakan tidak setara dengan *input* dan *output* orang lain dalam pekerjaan mereka. Inekuitas yang terjadi dapat lebih besar atau lebih kecil dari orang lain.

b) Teori Keadilan Organisasional

Teori ini merupakan pengembangan dari teori ekuitas yang dipraktekkan oleh J.Stacy Adams yang bertujuan untuk menjelaskan sikap dan perilaku karyawan. Terdapat empat jenis keadilan organisasional, yaitu :

(1) Keadilan Distributif

Menekankan tentang adil atau tidaknya hasil akhir yang diterima dari sebuah organisasi, seperti gaji, promosi dan kondisi kerja yang diinginkan serta penugasan, yang merupakan kontributor umum dalam persepsi keadilan organisasional.

(2) Keadilan Prosedural

Berhubungan dengan keadilan prosedur yang dipakai untuk membuat keputusan. Misal, bagaimana tingkat kinerja dievaluasi, sengketa diselesaikan serta kenaikan gaji didistribusikan.

(3) Keadilan Interpersonal

Hal-hal yang berhubungan dengan perlakuan yang adil yang diterima oleh karyawan dari para atasan. Sangat penting bagi para atasan untuk bersikap hormat dan sopan dalam memperlakukan karyawan untuk mempromosikan keadilan interpersonal.

(4) Keadilan Informasional

Merupakan penekanan terhadap persepsi karyawan mengenai sejauh mana para atasan menjelaskan keputusan-keputusannya dan prosedur apa yang digunakan untuk menyampaikannya kepada para karyawan.

c. Pola Motivasi Kerja

McClelland dalam Robbins dan Coulter (2012:434) mengungkapkan, Seseorang cenderung mengembangkan pola-pola yang mengakibatkan terbentuknya motivasi berdasarkan pengalaman hidup. Pola-pola tersebut adalah :

1) Motivasi Prestasi

Merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien, untuk memecahkan masalah atau menguasai tugas-tugas rumit.

2) Motivasi Afiliasi

Hasrat untuk memiliki dan menjaga hubungan yang hangat dan bersahabat dengan yang lainnya.

3) Motivasi Kekuasaan

Merupakan keinginan untuk mengendalikan, mempengaruhi atau bertanggung jawab atas perilaku seseorang.

d. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi pada dasarnya adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk memenuhi keinginan atau kebutuhannya. Berdasarkan tiga jenis teori motivasi kerja yaitu, teori klasik, teori proses dan teori kontemporer, serta dikuatkan oleh pendapat Gibson *et al.* (2012:174), tentang kekuatan masing-masing teori dalam memprediksi motivasi karyawan, maka dapat disimpulkan hal-hal yang dapat memprediksi motivasi kerja adalah :

1) Pemenuhan Kebutuhan

Bila disederhanakan, kebutuhan dapat dibagi menjadi tiga jenis. Pertama, kebutuhan dasar yaitu sandang, pangan dan papan. Kedua, kebutuhan akan kehidupan sosial, yaitu menjalin hubungan dengan sesama manusia dan Ketiga, kebutuhan untuk tumbuh, yaitu kebutuhan untuk berkembang, merasa berharga dan diakui.

2) Kondisi Lingkungan Pekerjaan

Kondisi lingkungan pekerjaan mendukung motivasi kerja seseorang. Kondisi yang nyaman, aman dan tersedianya sarana yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mempengaruhi seseorang dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.

3) Perilaku Rekan Kerja

Rekan kerja dan Atasan yang memiliki saling mendukung, dan menyadari tujuan perusahaan sehingga mau bekerja sama memberikan pengaruh besar dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja seseorang.

4) Harapan Seseorang

Masing-masing individu memiliki kebutuhan, keyakinan dan persepsi yang berbeda. Harapan muncul dari bayangan seseorang tentang apa yang akan dia terima bila dia melakukan hal-hal tertentu.

5) Keadilan yang diterima

Menekankan tentang hak yang diterima berdasarkan kewajiban yang dijalankan karyawan. Karyawan cenderung menilainya dengan membandingkannya dengan orang lain, dalam pekerjaan yang sama. Penilaian tersebut berasal dari sisi administratif, prosedural, interpersonal dan keseimbangan informasi.

6) Penetapan Tujuan

Hal-hal yang berhubungan dengan peran karyawan dalam perusahaan. Menekankan bagaimana seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan prosedur dan dalam waktu yang ditentukan tanpa perlu banyak pengawasan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

a. Pengertian

Terdapat berbagai macam definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, seperti Robbins (2006:103) yang berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Moorhead dan Griffin (2013:71) menjelaskan kepuasan kerja mencerminkan tingkat dimana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Sedangkan Schermerhorn Jr. *et al.* (2010:72) berpendapat kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan perasaan positif dan negatif seseorang terhadap sebuah pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

Locke dalam Luthans (2006:243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi dan sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari persepsi atau pengalaman kerja seseorang. Sejalan dengan Locke, Kinicki dan Kreitner (2009:159) juga mengungkapkan hal yang hampir serupa yaitu, kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan emosional atau afektif terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan seseorang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional karyawan terhadap berbagai aspek dalam suatu pekerjaan.

b. Teori Pendukung Kepuasan Kerja

George dan Jones (2008:88) mengemukakan empat teori kepuasan kerja yang paling berpengaruh sebagai berikut :

1) Teori *The Facet Model* (Model Aspek)

Teori ini berfokus pada faktor-faktor situasi kerja dengan memecahnya menjadi beberapa komponen. Banyak aspek yang dihadapi karyawan dipertimbangkan dan kepuasan kerja diputuskan berdasarkan hasil kesimpulan.

Tabel 2.2 Aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam *The Facet Model*

Aspek Pekerjaan	Deskripsi
Rekan Kerja	Sebaik apa hubungan antara seorang karyawan dengan rekan kerja yang lainnya.
Kreativitas	Memiliki kebebasan untuk memberikan gagasan-gagasan baru.
Kebebasan	Dapat bekerja sendirian.
Nilai-nilai moral	Tidak perlu melakukan hal-hal yang tidak sesuai hati nurani.
Pengakuan	Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan
Tanggung Jawab	Tindakan dan Keputusan yang dapat diukur
Keamanan	Memiliki pekerjaan yang stabil atau aman.
Layanan Sosial	Dapat melakukan sesuatu untuk orang lain.
Status Sosial	Pengakuan dari komunitas yang lebih luas yang berhubungan dengan pekerjaannya.
Pengawasan hubungan sumber daya manusia	Kemampuan interpersonal dari atasan karyawan.
Pengawasan teknis	Kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan dari atasan karyawan.
Keanekaragaman	Melakukan hal-hal yang berbeda dalam pekerjaan.

Tabel 2.2 Aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam *The Facet Model* (Lanjutan)

Penggunaan Kemampuan	Sejauh mana sebuah pekerjaan memperbolehkan seorang karyawan menggunakan kemampuannya.
Pencapaian	Sejauh mana pencapaian seorang karyawan dapat dirasakan dan dihargai.
Aktivitas	Kemungkinan untuk tetap sibuk dalam pekerjaan.
Pengembangan	Memiliki kesempatan promosi
Kewenangan	Memiliki wewenang terhadap yang lainnya.
Kebijakan perusahaan dan prakteknya.	Sejauh mana kebijakan perusahaan dan prakteknya dapat menyenangkan karyawan.
Kompensasi	Pembayaran yang diterima karyawan dari perusahaannya.
Kondisi Pekerjaan	Jam kerja, suhu ruangan, perabotan kantor, lokasi kantor dan tata letaknya serta hal-hal lainnya.

Sumber : *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Ed. (George dan Jones, 2008:89).

2) Teori Dua Faktor Herzberg

Selain sebagai teori pendukung motivasi kerja, teori dua faktor Herzberg juga merupakan salah satu teori awal dalam pembahasan kepuasan kerja. Teori Herzberg berpusat pada keyakinan adanya dua faktor yang mempengaruhi kebutuhan, *motivator needs* dan *hygiene needs*. *Motivator needs* berhubungan pekerjaan itu sendiri, seberapa menantang pekerjaan tersebut sedangkan *Hygiene needs* berhubungan dengan hal-hal yang bersifat fisik dan psikologis tentang bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Herzberg mengajukan hubungan teoritis antara *motivator needs*, *hygiene needs* dan kepuasan kerja sebagai berikut :

- a) Saat *motivator needs* terpenuhi, karyawan akan merasa puas, begitu juga sebaliknya.
- b) Saat *hygiene needs* terpenuhi, karyawan tidak akan merasa puas, begitu juga sebaliknya.

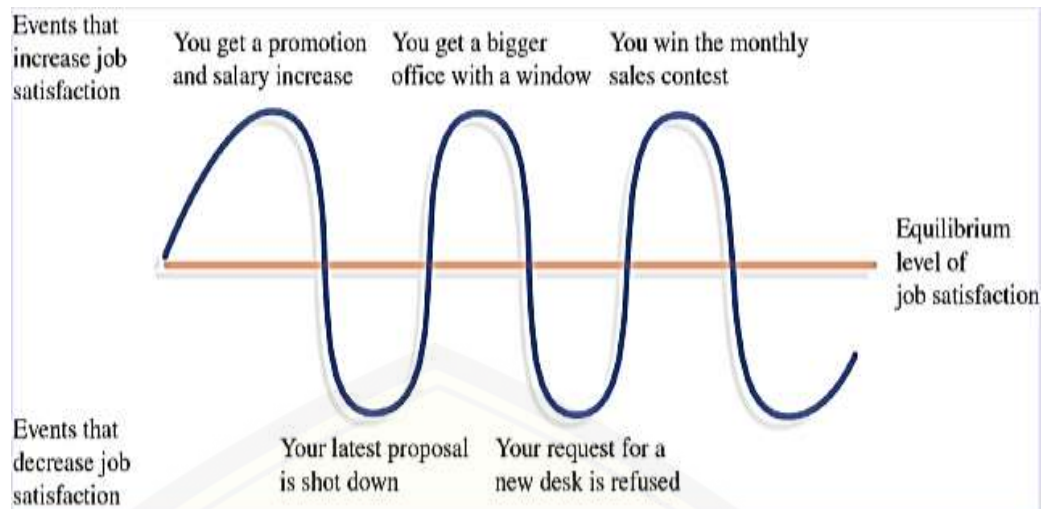
Berdasarkan hal tersebut, karyawan dapat merasa puas dan tidak puas dalam saat yang sama. Sehingga Herzberg berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua dimensi yang berbeda, bukan sebuah garis linear seperti keyakinan tradisional yang menyatakan kepuasan kerja adalah lawan dari ketidakpuasan kerja.

3) *The Discrepancies Model* (Teori Ketidaksesuaian)

Model ketidaksesuaian didasarkan pada gagasan sederhana yaitu, untuk menentukan bagaimana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan harus membandingkannya dengan *sebuah pekerjaan ideal*. *Pekerjaan ideal* ini dapat berasal dari pemikiran seseorang tentang bagaimana sebuah pekerjaan seharusnya dilakukan, apa yang diinginkan seseorang dari suatu pekerjaan dan pekerjaan seperti apa yang sebelumnya pernah dilakukan karyawan. Berdasarkan model ketidaksesuaian, saat ekspektasi karyawan tentang *pekerjaan ideal* begitu tinggi dan hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang mereka alami di tempat kerja, maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja.

4) *The Steady-State Theory* (Teori Kemapanan/Kestabilan)

Teori ini menyatakan bahwa setiap karyawan memiliki karakteristik atau tingkat kepuasan kerja yang disebut dengan *kemapanan* atau ekuilibrium. Faktor situasi berbeda atau peristiwa yang terjadi di tempat kerja mungkin saja *menggerakkan* kepuasan kerja yang awalnya stabil, tapi pergerakan tersebut tidak akan berlangsung lama dan kestabilan kepuasan kerja tersebut suatu saat akan kembali. Misalnya, promosi akan memacu (*menggerakkan*) kepuasan kerja karyawannya pada tingkat tertentu diatas atau dibawah kepuasan yang stabil, namun kepuasan tersebut akan segera berlalu dan tingkat kepuasannya akan kembali stabil.



Gambar 2.3 Ilustrasi *steady state theory*

Sumber : *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Ed. (George dan Jones, 2008:92).

c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Pandangan para ahli mengenai hal-hal yang dapat menjadi faktor penentu kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Dimensi Smith, Kendall dan Hulin

Smith, Kendall dan Hulin (dalam Luthans 2006:243) menjelaskan beberapa dimensi yang dapat dipertimbangkan sebagai faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu :

a) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b) Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan dalam tingkat yang dianggap pantas. Menurut teori *the facet model*, dalam konteks yang lebih luas juga menyangkut kompensasi-kompensasi lainnya yang bernilai ekonomi.

c) Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

- d) Pengawasan
Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
 - e) Rekan Kerja
Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
- 2) Determinan George dan Jones
- George dan Jones (2008:84) turut memberikan pandangan lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :
- a) *Personality* (Kepribadian)
Kepribadian merupakan cara orang merasa, berpikir, dan berperilaku sepanjang hidupnya, ini adalah faktor pertama bagaimana orang berpikir dan merasakan tentang pekerjaan mereka atau kepuasan kerja.
 - b) *Values* (Nilai-nilai)
Nilai-nilai berdampak pada kepuasan kerja karena mereka mencerminkan keyakinan karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana harus bersikap di lingkungan kerja.
 - c) *The Work Situation* (Situasi Pekerjaan)
Pekerjaan itu sendiri, seperti tugas yang diberikan kepada karyawan, interaksi dengan pelanggan, lingkungan kerja dan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan.
 - d) *Social Influence* (Pengaruh Sosial)
Pengaruh seseorang atau kelompok terhadap sikap dan perilaku seseorang. Rekan kerja, kelompok kerja, dan latar belakang budaya seseorang memiliki potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja.
- 3) Model Kinicki dan Kreitner
- Kinicki dan Kreitner (2009:160) juga memiliki pendapat tersendiri tentang hal-hal yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, yaitu :
- a) *Need Fullfilment* (Pemenuhan Kebutuhan)
Kepuasan ditentukan oleh sejauh mana sebuah pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
 - b) *Discrepancies* (Ketidaksesuaian)
Kepuasan adalah bertemunya harapan dengan kenyataan. Seseorang biasanya memiliki harapan tertentu dari perusahaan tempat dia bekerja,

seperti gaji yang layak dan kesempatan promosi. Saat kenyataan ternyata jauh dibawah harapan, biasanya seseorang akan merasa tidak puas dan begitu pula sebaliknya.

c) *Value Attainment* (Nilai Pencapaian)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang tentang hal-hal yang dapat dilakukan dalam pekerjaannya dengan nilai-nilai kerja penting yang dianutnya.

d) *Equity* (Ekuitas)

Kepuasan merupakan fungsi keadilan tentang bagaimana dia diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan terjadi dari persepsi seseorang tentang apa yang telah dia berikan (*input*) dengan apa yang dia terima (*output*) bila dibandingkan dengan *input / output* orang lain.

e) *Dispositional/Genetic Components* (Disposisional/Komponen Genetik)

Kepuasan terjadi karena hal-hal yang bersifat bakat alamiah atau bawaan genetik seseorang terhadap berbagai keadaan pekerjaan.

Berdasarkan pandangan-pandangan para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi Smith, Kendall dan Hulin lebih cenderung membahas faktor-faktor kepuasan kerja karyawan yang sifatnya organisasional, atau berasal dari lingkungan kerja (faktor eksternal). Sedangkan determinan George dan Jones serta model Kinicki dan Kreitner juga turut mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari dalam individu itu sendiri (faktor internal).

d. Dampak Kepuasan Kerja

George dan Jones (2008:93) menjelaskan beberapa kemungkinan dampak-dampak yang ditimbulkan oleh kepuasan atau ketidakpuasan kerja sebagai berikut :

1) *Kinerja (Job Performance)*

Banyak orang termasuk para manajer yakin bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karena karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan pekerjaannya dengan tingkat yang lebih tinggi daripada yang tidak puas. Walaupun penelitian membuktikan kepuasan kerja dengan kinerja berhubungan tidak begitu signifikan,

peningkatan dan penurunan kinerja merupakan salah satu dampak potensial dari naik-turunnya kepuasan kerja karyawan.

2) Ketidakhadiran (*Absenteeism*)

Ketidakhadiran karyawan bisa begitu membebani perusahaan. Demi mengurangi angka ketidakhadiran karyawan tersebut, para ahli banyak yang melakukan penelitian dengan topik hubungan antara ketidakhadiran karyawan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut memberikan suatu kesimpulan bahwa karyawan-karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih jarang melakukan tindakan-tindakan ketidakhadiran dalam pekerjaannya.

3) Pergantian (*Turnover*)

Turnover adalah penarikan diri permanen seorang karyawan dari perusahaannya. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan terbalik dengan *turnover* karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung membuat *turnover* karyawan rendah dan begitu juga sebaliknya.

4) *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian terbaru menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB adalah perilaku yang tidak menjadi syarat atau keharusan karyawan namun sangat diperlukan bagi keberlangsungan dan efektivitas organisasional perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) bisa diartikan sebagai “rasa ikut memiliki” perusahaan dari para karyawan. Contohnya adalah menolong rekan kerja, melindungi perusahaan dari kebakaran, pencurian dan perusakan serta hal-hal mengancam lainnya, memberikan saran yang membangun, mengembangkan kemampuan seseorang, dan menyebarkan kebaikan pada komunitas yang lebih luas.

5) Kesejahteraan Karyawan (*Employee Well-Being*)

Seberapa senang, sehat dan sejahtera karyawan karena pekerjaan yang dijalannya. Tidak seperti *absenteeisme* dan *turnover*, dampak ini lebih berpusat pada karyawan daripada organisasi. Sebagai contohnya, jam kerja yang terlalu banyak merupakan salah satu penyumbang terbesar dari ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan serta berpotensi mempengaruhi kesehatan dan perasaannya.

e. Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan faktor-faktor yang telah dijelaskan oleh Smith, Kendall dan Hulin (dalam Luthans 2006:243), George dan Jones (2008:88) serta Kinicki dan Kreitner (2009:160) maka dapat disimpulkan hal-hal yang dapat dijadikan indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Situasi Pekerjaan.

Pekerjaan itu sendiri, seperti tugas yang diberikan kepada karyawan, interaksi dengan pelanggan, lingkungan kerja dan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan, serta adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Kompensasi bernilai ekonomi.

Sejumlah gaji, tunjangan dan insentif yang diterima dan dalam tingkat yang dianggap pantas.

3) Kesempatan Promosi.

Kesempatan untuk maju dan berkembang.

4) Pengawasan.

Bantuan yang bersifat teknis dan dukungan perilaku dari atasan.

5) Rekan Kerja.

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

6) Kepribadian

Cara orang merasa, berpikir, dan berperilaku sepanjang hidupnya, ini adalah faktor pertama bagaimana orang berpikir dan merasakan tentang pekerjaan mereka atau kepuasan kerja.

7) Nilai-nilai yang dianut.

Mencerminkan keyakinan karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan apa yang dapat dicapai dari suatu pekerjaan berdasarkan persepsi kepercayaan tertentu yang dianut serta bagaimana harus bersikap di lingkungan kerja.

8) Pemenuhan Kebutuhan.

Sejauh mana sebuah pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan seseorang, yang didukung oleh penjelasan McClelland dalam Robbins dan Coulter (2012:434) tentang kebutuhan prestasi, afiliasi dan kekuasaan.

9) Ketidaksesuaian.

Kepuasan adalah bertemunya harapan dengan kenyataan. Seseorang biasanya memiliki harapan tertentu dari perusahaan tempat dia bekerja. Saat kenyataan ternyata jauh dibawah harapan, biasanya seseorang akan merasa tidak puas dan begitu pula sebaliknya.

10) Ekuitas.

Persepsi seseorang tentang perlakuan perusahaan kepada karyawan, dari apa yang dia berikan (*input*) dan apa yang dia terima (*output*) bila dibandingkan dengan apa yang diberikan orang lain (*input*) dan apa yang diterima orang lain (*output*).

2.1.5 Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan definisi-definisi program pelatihan yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan karyawan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki performansi karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawabnya. Pengertian tersebut sejalan dengan salah satu faktor kepuasan kerja yang dijelaskan oleh Smith, Kendall dan Hulin (dalam Luthans 2006:243), George dan Jones (2008:88) serta Kinicki dan Kreitner (2009:160) yang mempertimbangkan situasi pekerjaan seperti tugas yang diberikan kepada karyawan, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

Pelaksanaan program pelatihan memberikan kemungkinan kepada karyawan untuk memenuhi beberapa aspek kepuasan kerja seperti yang dijelaskan dalam teori *the facet model* (George dan Jones, 2008:88) seperti penggunaan kemampuan, kesempatan beraktivitas dan keanekaragaman kegiatan. Pengaruh antara program pelatihan dan kepuasan kerja karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha dan Tahir (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara pemberdayaan karyawan, kerjasama tim dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Negeri di Malaysia bagian Utara.

2.1.6 Pengaruh Program Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pandangan para ahli mengenai definisi-definisi pengertian program pengembangan karyawan yang telah dijelaskan sebelumnya melahirkan kesimpulan bahwa program pengembangan merupakan proses penyiapan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Adanya program

pengembangan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi beberapa faktor kepuasan kerja dan aspek kepuasan kerja dalam teori *the facet model* yang dijelaskan oleh Smith, Kendall dan Hulin (dalam Luthans 2006:243), George dan Jones (2008:88) serta Kinicki dan Kreitner (2009:160). Faktor dan aspek tersebut meliputi kesempatan promosi, pemberian tanggung jawab baru, perluasan kewenangan, pencapaian, adanya pengakuan dan status sosial serta pemenuhan kebutuhan dalam pola motivasi kerja McClelland (dalam Robbins dan Coulter, 2012:434) yaitu tentang kebutuhan kebutuhan prestasi, afiliasi dan kekuasaan.

Peran program pengembangan terhadap kondisi sumber daya manusia pernah diteliti oleh Findarti (2016). Penelitian tersebut menunjukkan program pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

2.1.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kesimpulan berbagai definisi motivasi kerja memberikan pandangan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang terintegrasi dengan lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan. Teori motivasi kerja seperti yang dicetuskan oleh Maslow, Herzberg, Vroom, Poter-Lawler, J. Stacy Adams serta teori keadilan organisasional dalam Luthans (2006:280-294), Bangun (2012:316-331), Daft (2012:375-390), George dan Jones (2009:184-201) serta Kinicki dan Kreitner (2009:142-197) menjelaskan bahwa adanya kebutuhan merupakan cikal bakal dari motivasi kerja. Motivasi kerja seseorang memiliki perbedaan sesuai dengan tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi. Pemenuhan kebutuhan tersebut melahirkan berbagai reaksi emosional bersifat positif maupun negatif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

Berdasarkan teori *the facet model*, harapan vroom, dua faktor herzberg, *discrepancies model* dan *steady-state*, kepuasan kerja dapat terjadi karena adanya motivasi dan harapan tertentu para karyawan terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan seperti situasi dan peristiwa yang terjadi, serta bayangan mengenai bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Penelitian terkait dengan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pernah dilakukan oleh Wirda dan Azra (2012). Penelitian tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja, baik secara parsial

maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Politeknik Negeri Padang.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya. Penelitian tersebut diusahakan memiliki keterkaitan dengan penelitian yang tengah dilakukan, terutama pada variabel-variabel yang dibahas. Variabel-variabel tersebut meliputi program pelatihan, program pengembangan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Hasil-hasil penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan acuan yang dapat mendukung atau tidak mendukung hasil penelitian yang nantinya akan dicapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha dan Tahir (2016) bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan, kerjasama tim dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan model persamaan struktural AMOS sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim dan pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Negeri di Malaysia bagian Utara.

Aruan (2013) melakukan penelitian dengan menggunakan variabel pelatihan kerja (X_1), motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Sucofindo (Persero) Surabaya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 175 orang dan 132 orang digunakan sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial terdapat pengaruh dari pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan (61,7%) terhadap variabel kinerja karyawan. Secara parsial, motivasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan (37,21%), sedangkan pelatihan kerja hanya memberikan pengaruh sebesar 23,72%.

Picho (2014) melakukan penelitian yang membahas tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja di Institut Manajemen Uganda. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan di Insititut Manajemen Uganda.

Dardar, Jusoh dan Rasli (2012) melakukan penelitian yang membahas tentang pengaruh Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kesempatan Kerja Alternatif, terhadap Perputaran Pekerjaan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perputaran pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja dan kesempatan kerja alternatif berpengaruh signifikan terhadap perputaran pekerjaan di perusahaan Minyak Libya.

Findarti (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah regresi. Hasil penelitian menunjukkan variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Penelitian yang dilakukan oleh Wirda dan Azra (2012) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Politeknik Negeri Padang.

Akdol dan Arikboga (2015) melakukan penelitian yang membahas tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja di 50 perusahaan teknologi Turki dengan pertumbuhan pesat yang tergabung dalam *Fast50*, sebuah program yang dilaksanakan oleh perusahaan *Deloitte*. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan dari dimensi-dimensi perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan di 50 perusahaan teknologi Turki yang tergabung dalam program *Fast50*.

David dan Eguzoikpe (2014) melakukan penelitian yang membahas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di daerah Abia, Nigeria. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di daerah Abia, Nigeria.

Hafiza dkk. (2011) melakukan penelitian yang membahas tentang pengaruh penghargaan dengan motivasi kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan penghargaan ekstrinsik berpengaruh signifikan,

sedangkan penghargaan intrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di organisasi nirlaba di Pakistan.

Penelitian yang dilakukan Lotfi dan Pour (2012) bertujuan untuk menganalisis hubungan antara keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Payame Noor Tehran di Iran. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan ada pengaruh signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Payame Noor Tehran.

Secara ringkas, penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 2.3 sebagai berikut :

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
1.	Jalal Hanaysha dan Putri Rozita Tahir (2016)	Pemberdayaan Karyawan, Kerjasama Tim, Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan.	Model Persamaan Struktur AMOS	Pemberdayaan karyawan, kerjasama tim dan pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Negeri di Malaysia bagian Utara.
2.	Febrisma Ramadhiya Findarti (2016).	Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai	Analisis Regresi	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
3.	Buket Akdol dan F. Sabnem Arikboga (2015)	Perilaku pemimpin (X) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi Linear	Perilaku pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di 50 perusahaan teknologi Turki yang tergabung dalam program <i>Fast50</i> yang diprakarsai perusahaan <i>Deloitte</i> .

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

4.	Abasilim Ugochukwu David dan Ubani Goodluck Eguzoikpe (2014)	Motivasi dan Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di daerah Abia, Nigeria.
5.	Epiphany Odubeker Picho (2014)	Pelatihan dan Pengembangan karyawan, kepuasan karyawan.	Analisis Regresi	Pelatihan dan Pengembangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan di Insititut Manajemen Uganda.
6.	Daniel Arfan Aruan (2013)	Pelatihan Kerja (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi Linear Berganda	Program pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Sucofindo (Persero) Surabaya.
7.	Mohammad Hosein Lutfi dan Mohammad Shirazi Pour (2013)	Keadilan distributif (X_1), Keadilan prosedural (X_2) dan Keadilan interaksional (X_3) dan Kepuasan Kerja (Y).	Analisis Regresi Berganda.	Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Payame Noor Tehran, Iran.
8.	Fisla Wirda dan Tuti Azra (2012)	Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Kepuasan Kerja (Y).	Analisis <i>Path</i> .	Gaya kepemimpinan situasional, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang, Indonesia.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

9.	Abdul Hakim Ahmad Dardar, Ahmad Jusoh, dan Amran Rasli (2012)	Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja, Kesempatan Kerja Alternatif, Perputaran Pekerjaan.	Analisis Regresi Linear Berganda	Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perputaran pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja dan kesempatan kerja alternatif berpengaruh signifikan terhadap perputaran pekerjaan di perusahaan Minyak Libya.
10.	Nadia Sajjad Hafiza, Syed Sohaib Shah, Humera Jamsheed, dan Khalid Zaman (2011).	Penghargaan, Motivasi Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Penghargaan ekstrinsik berpengaruh signifikan, sedangkan penghargaan intrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di organisasi nirlaba di Pakistan.

Sumber : Penelitian terdahulu, data diolah.

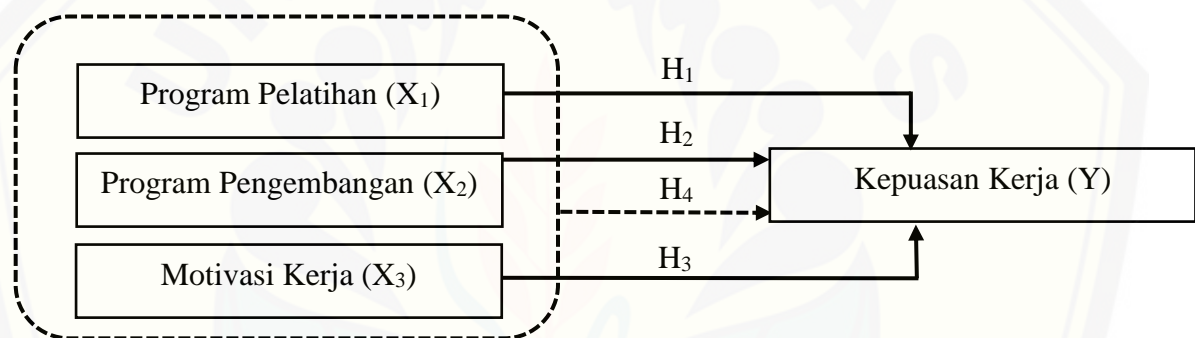
Tercatat ada beberapa keterkaitan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Keterkaitan yang utama berasal dari variabel-variabel yang dijadikan topik penelitian. Hubungan antar variabel program pelatihan kerja, pengembangan karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan serta beberapa hal yang relevan dengan variabel tersebut seperti perilaku pimpinan, gaya kepemimpinan dan keadilan organisasional sempat dijadikan topik, namun dalam penelitian terpisah dan digunakan bersama variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, prestasi kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan variabel program pelatihan kerja, pengembangan karyawan, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menyatukan variabel-variabel terkait yang terpisah dalam beberapa penelitian terdahulu yang berbeda ke dalam satu topik penelitian. Hal itu disebabkan karena adanya fenomena yang melibatkan variabel-variabel tersebut, khususnya pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember sebagai objek penelitian.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan bagian yang menjelaskan konsep teoritis dan landasan untuk memperoleh perspektif ilmiah dalam sebuah penelitian. Kerangka konseptual juga dimaksudkan untuk memberikan gambaran hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Gambaran hubungan antar variabel tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai dasar perumusan hipotesis dari penelitian yang sedang dilakukan.

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Karena tujuan tersebut, maka penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda sebagai metode analisisnya. Variabel penelitian ini terdiri dari *program pelatihan* (X_1), *program pengembangan* (X_2), *motivasi kerja* (X_3) dan *kepuasan kerja* (Y). Hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan :

Parsial \longrightarrow

Simultan \dashrightarrow

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2014:93). Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual, terdapat beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

- a. Noe *et al.* (2013:351) memaparkan pelatihan (*training*) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan,

sedangkan Sunyoto (2012:137) berpandangan, secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perseorangan. Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, dapat disimpulkan secara teoritis pelatihan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan individu dari para karyawan. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aruan (2013) serta Hanaysha dan Tahir (2016), maka hipotesis yang kemudian diajukan adalah sebagai berikut :

H₁ : Program pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

b. Sunyoto (2012:145) mengungkapkan pengembangan atau *development* adalah sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Sementara dalam teori *the facet model* (George dan Jones, 2008:88), pencapaian seorang karyawan, pengakuan dan adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri serta tanggung jawab yang baru merupakan beberapa aspek yang diperhatikan dalam kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori-teori tersebut dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Findarti (2016), maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Program pengembangan karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

c. Robbins dan Coulter (2012:430) berpendapat, motivasi mengacu pada proses bagaimana usaha seseorang diberikan, diarahkan dan dipertahankan untuk meraih tujuan tertentu. Sedangkan Kinicki dan Kreitner (2009:159) berpendapat kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan emosional atau afektif terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan seseorang. Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wirda dan Azra (2012) dan Aruan (2013), maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

d. Noe *et al.* (2013:351) memaparkan pelatihan (*training*) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan,

sedangkan Sunyoto (2012:137) berpandangan, secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perseorangan. Selain itu, Sunyoto (2012:145) juga mengungkapkan pengembangan atau *development* adalah sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2012:430) berpendapat, motivasi mengacu pada proses bagaimana usaha seseorang diberikan, diarahkan dan dipertahankan untuk meraih tujuan tertentu. Sedangkan Kinicki dan Kreitner (2009:159) berpendapat kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan emosional atau afektif terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan seseorang. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan para ahli, serta penelitian yang telah dilakukan oleh Wirda dan Azra (2012), Aruan (2013), Lotfi dan Pour (2013), Findarti (2016), Akdol dan Arikboga (2015) serta Hanaysha dan Tahir (2016), maka hipotesis yang diajukan adalah :

- H₄ : Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan serta motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3. Metode Penelitian

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian adalah sebuah proses investigasi ilmiah terhadap sebuah masalah yang dilakukan secara terorganisir, sistematis, berdasarkan pada data yang terpercaya, bersifat kritis dan objektif yang mempunyai tujuan untuk menemukan jawaban atau pemecahan atas satu atau beberapa masalah yang diteliti (Ferdinand, 2006:1).

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*. Ghozali (2005:2) menjelaskan *explanatory research* sebagai metode penelitian untuk menjelaskan suatu hubungan antara-antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang membentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006:223). Sedangkan menurut Sugiyono (2014:115), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bertugas PT Indosat, Tbk Sales Area Jember yang terbagi di Gerai Indosat Ooredoo Cabang Jember dan Banyuwangi, yang berjumlah 43 orang.

Tabel 3.1 Rincian Jumlah Karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember

Kantor	Jumlah Karyawan
Gerai Indosat Ooredoo Cabang Jember	35 Orang
Gerai Indosat Ooredoo Cabang Banyuwangi	8 Orang
Total	43 orang

Sumber : PT Indosat Tbk Sales Area Jember, 2016, data diolah.

Ferdinand (2006:223) menjelaskan sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Kemudian untuk jumlah anggota populasi yang dijadikan sampel, Arikunto (2006:131) berpendapat apabila subyek populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya sedangkan apabila populasi lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yang menurut Sugiyono (2014:122), merupakan jenis penentuan

sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah jenis karyawan dalam keterlibatannya dengan *core business* perusahaan dan posisi jabatan yang diemban karyawan.

Tabel 3.2 Pembagian Jenis Karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember

Jenis Karyawan	Posisi Karyawan	Jumlah (orang)
<i>Core Business</i>	<i>Sales Area Manager</i>	1
	Kepala Bagian / Unit	8
	<i>Staff</i>	22
Jumlah Karyawan <i>Core Business</i>		31
<i>Non Core Business</i>	<i>Driver</i>	5
	<i>Office Boy</i>	3
	<i>Security</i>	4
Jumlah Karyawan <i>Non Core Business</i>		12
Total Karyawan		43

Sumber : PT Indosat Tbk Sales Area Jember, 2016, data diolah.

Berdasarkan pembagian jenis populasi tersebut, maka yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah para karyawan *core business* yang berjumlah 31 orang. Pertimbangannya, para karyawan *core business* adalah anggota populasi yang telah terlibat dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kegiatan bisnis inti perusahaan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Menurut Noor (2014:13) berdasarkan jenisnya, data dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk bukan bilangan, atau dengan kata lain data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang mengandung makna atau berbentuk kategori. Misalnya, jenis kelamin (pria,wanita), status pernikahan (belum menikah, menikah, janda, duda), tingkat kepuasan (tidak puas,cukup puas, puas). Ciri data kualitatif adalah tidak bisa dilakukan operasi matematika, seperti penambahan, pengurangan, perkalian, pembagian dan pangkat.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Contoh data kuantitatif adalah usia seseorang, tinggi badan, berat badan, jumlah penjualan perbulan, dan lain sebagainya. Ciri data kuantitatif adalah dapat dilakukan operasi matematika dan tidak ada kategorisasi atau klasifikasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dan mengacu pada kebutuhan penelitian ini yang memerlukan perhitungan tertentu dalam analisis data, maka dapat disimpulkan jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang berasal dari data kualitatif yang disesuaikan.

3.3.2 Sumber Data

Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu primer dan sekunder.

a. Data Primer

Sugiyono (2014:193) menjelaskan data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara, hasil pengamatan langsung atau hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini perolehan data primer berasal penyebaran kuesioner terhadap karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2014:193), data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literature, buku-buku serta dokumen perusahaan. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari buku-buku literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, skripsi dan jurnal terdahulu serta berbagai *digital media* yang relevan dengan penelitian seperti situs *web* PT Indosat, Tbk dan Portal berita *online*, serta situs-situs lain yang terkait.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner menurut Ferdinand (2006:28) adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapat data, baik yang dilakukan melalui telpon, surat atau bertatap muka. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisikan daftar pertanyaan mengenai variabel program pelatihan kerja, pengembangan karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

b. Studi Dokumen

Menurut Sugiyono (2015:422), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen yang berisi data dan informasi yang relevan, khususnya mengenai PT Indosat, Tbk Sales Area Jember digunakan dalam penelitian ini.

3.5. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat dan variabel bebas. Sugiyono (2014:59) menjelaskan variabel terikat (Y) adalah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti, sedangkan variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, secara positif maupun negatif. Variabel terikat dan bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel bebas (X), terdiri dari :

X_1 : Pelatihan Kerja

X_2 : Pengembangan Karyawan

X_3 : Motivasi Kerja

b. Variabel terikat (Y), terdiri dari :

Y : Kepuasan Kerja Karyawan

3.6. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel berusaha secara gamblang mengidentifikasi variabel-variabel yang akan dianalisis. Penjelasan definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pelatihan Kerja (X_1)

Program pelatihan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember pada pekerjaan-pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawabnya. Berdasar pemaparan Noe *et al.* (2013:409) yang kemudian disesuaikan, maka indikator pelatihan kerja dalam penelitian ini adalah :

1) Hasil-hasil pengetahuan

Hal-hal yang diukur dalam indikator ini adalah perolehan pengetahuan. Misalnya mengenai peraturan, ketentuan, atau regulasi tertentu yang berhubungan dengan operasional pekerjaan.

2) Hasil-hasil berbasis keterampilan

Hal-hal yang diukur dalam indikator ini adalah perilaku dan keterampilan. Misalnya mahir dalam menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

3) Hasil-hasil yang menyangkut perasaan

Hal-hal yang diukur dari indikator ini adalah motivasi, tanggapan terhadap program dan sikap. Misalnya tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja dan pelatihan kerja yang didapat.

4) Akibat

Hal-hal yang diukur dari indikator ini adalah hasil perusahaan. Misalnya ketidakhadiran karyawan di tempat kerja, kecelakaan kerja, dan kinerja.

5) Tingkat Pengembalian Investasi

Hal-hal yang diukur dari indikator ini adalah nilai ekonomi dari pelatihan. Misalnya secara individual, dari peningkatan penghargaan bersifat ekonomi dari perusahaan dan secara organisasional, perbandingan dari biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diterima oleh perusahaan.

b. Pengembangan Karyawan (X_2)

Program pengembangan merupakan proses penyiapan karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang, khususnya untuk regenerasi karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan pendapat Mathis dan Jackson (2011:310) yang telah disesuaikan, maka indikator pengembangan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1) Menetapkan Perencanaan

Mampu mengembangkan pengetahuan teknis dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, memiliki tanggung jawab, dan memiliki tujuan bekerja yang jelas.

2) Menguasai Hubungan

Mampu menjalin dan mempertahankan hubungan dengan orang lain, khususnya dengan atasan, rekan kerja, maupun konsumen.

- 3) Menguasai nilai-nilai manajemen
Memiliki kemampuan manajerial yang sesuai dengan pekerjaannya. Termasuk dalam menjalankan nilai-nilai yang menjadi budaya perusahaan.
- 4) Memiliki kepribadian yang berkualitas
Memiliki watak yang mampu menghadapi kekacuan dan keadaan ambigu yang mungkin saja terjadi dalam pekerjaan. Keadaan tersebut berpotensi menimbulkan tekanan terhadap individu yang bersangkutan.
- 5) Memiliki kesadaran diri
Memahami dirinya sendiri, misalnya bagaimana dirinya mempengaruhi orang lain atau orang lain mempengaruhi dirinya.

c. Motivasi Kerja (X_3)

Motivasi kerja adalah dorongan yang mempengaruhi karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember untuk mencapai tujuan tertentu yang terintegrasi dengan lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan tiga jenis teori motivasi kerja yaitu, teori klasik, teori proses dan teori kontemporer, serta dikuatkan oleh pendapat Gibson *et al.* (2012:174), maka indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah :

- 1) Pemenuhan Kebutuhan
Bila disederhanakan, kebutuhan dapat dibagi menjadi tiga jenis. Pertama, kebutuhan dasar yaitu sandang, pangan dan papan. Kedua, kebutuhan akan kehidupan sosial, yaitu menjalin hubungan dengan sesama manusia dan Ketiga, kebutuhan untuk tumbuh, yaitu kebutuhan untuk berkembang, merasa berharga dan diakui.
- 2) Kondisi Lingkungan Pekerjaan
Kondisi lingkungan pekerjaan mendukung motivasi kerja seseorang. Kondisi yang nyaman, aman dan tersedianya sarana yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mempengaruhi seseorang dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.
- 3) Perilaku Rekan Kerja
Rekan kerja dan Atasan yang memiliki saling mendukung, dan menyadari tujuan perusahaan sehingga mau bekerja sama memberikan pengaruh besar dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja seseorang.

4) Harapan Seseorang

Masing-masing individu memiliki kebutuhan, keyakinan dan persepsi yang berbeda. Harapan muncul dari bayangan seseorang tentang apa yang akan dia terima bila dia melakukan hal-hal tertentu.

5) Keadilan yang diterima

Menekankan tentang hak yang diterima berdasarkan kewajiban yang dijalankan karyawan. Karyawan cenderung menilainya dengan membandingkannya dengan orang lain, dalam pekerjaan yang sama. Penilaian tersebut berasal dari sisi administratif, prosedural, interpersonal dan keseimbangan informasi.

6) Penetapan Tujuan

Hal-hal yang berhubungan dengan peran karyawan dalam perusahaan. Menekankan bagaimana seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan prosedur dan dalam waktu yang ditentukan tanpa perlu banyak pengawasan.

d. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Indikator-indikator kepuasan kerja yang digunakan berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Smith, Kendall dan Hulin (dalam Luthans 2006:243), George dan Jones (2008:88) serta Kinicki dan Kreitner (2009:160), yaitu :

1) Situasi Pekerjaan.

Pekerjaan itu sendiri, seperti tugas yang diberikan kepada karyawan, interaksi dengan pelanggan, lingkungan kerja dan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan, serta adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Kompensasi bernilai ekonomi

Sejumlah gaji, tunjangan, insentif yang diterima dan dalam tingkat yang dianggap pantas.

3) Kesempatan Promosi.

Kesempatan untuk maju dan berkembang.

4) Pengawasan.

Bantuan yang bersifat teknis dan dukungan perilaku dari atasan.

5) Rekan Kerja.

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

6) Kepribadian.

Cara orang merasa, berpikir, dan berperilaku sepanjang hidupnya, ini adalah faktor pertama bagaimana orang berpikir dan merasakan tentang pekerjaan mereka atau kepuasan kerja.

7) Nilai-nilai yang dianut.

Mencerminkan keyakinan karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan apa yang dapat dicapai dari suatu pekerjaan berdasarkan persepsi kepercayaan tertentu yang dianut serta bagaimana harus bersikap di lingkungan kerja.

8) Pemenuhan Kebutuhan.

Sejauh mana sebuah pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan seseorang, yang didukung oleh penjelasan McClelland dalam Robbins dan Coulter (2012:434) tentang kebutuhan prestasi, afiliasi dan kekuasaan.

9) Ketidaksesuaian.

Kepuasan adalah bertemunya harapan dengan kenyataan. Seseorang biasanya memiliki harapan tertentu dari perusahaan tempat dia bekerja. Saat kenyataan ternyata jauh dibawah harapan, biasanya seseorang akan merasa tidak puas dan begitu pula sebaliknya.

10) Ekuitas.

Persepsi seseorang tentang perlakuan perusahaan terhadap apa yang telah dia berikan (*input*) dengan apa yang dia terima (*output*) bila dibandingkan dengan perlakuan yang diterima orang lain sesuai dengan *input / output* yang diberikan.

3.7. Skala Pengukuran

Sugiyono (2014:131) menjelaskan skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini awalnya menggunakan skala pengukuran ordinal untuk menunjukkan adanya tingkatan tertentu dari setiap item instrumen, namun kemudian diukur menggunakan skala *likert* sehingga menghasilkan data interval. Skala *likert* sendiri digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok seseorang tentang fenomena sosial.

Variabel X_1 (program pelatihan Kerja), X_2 (pengembangan karyawan), X_3 (motivasi kerja) dan Y (kepuasan kerja) dalam penelitian ini diukur melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala *likert*. Melalui skala *likert*, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel lalu dijadikan acuan untuk menyusun poin-poin instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban-jawaban dari skala *likert* diberi rentang skor dengan tujuan agar dapat dianalisis secara kuantitatif. Rentang skor dari masing-masing jawaban tersebut adalah :

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

3.8. Analisis Deskriptif Presentase

Menurut Sugiyono (2014:206), metode deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif presentase berguna untuk mendeskripsikan data yang ada pada penelitian ini yang terdiri dari program pelatihan kerja, pengembangan karyawan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan analisis deskriptif presentase dalam penelitian ini adalah :

- a. Membuat tabel distribusi jawaban angket X_1, X_2, X_3 dan Y .
- b. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
- c. Menjumlahkan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
- d. Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap responden.
- e. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus berikut :

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

DP : Deskriptif Presentase (%)

n : Jumlah nilai yang diperoleh

N : Jumlah nilai ideal

Penentuan rentang skor jawaban yang diberikan sama dengan yang telah dijelaskan dalam skala pengukuran, yaitu :

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat tidak setuju (STS)

3.9. Uji Instrumen

3.9.1 Uji Normalitas

Menurut Sujarweni (2015:52) Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Nugroho (2005:18) berpendapat uji normalitas sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas dibutuhkan karena pada pengujian-pengujian variabel lainnya diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Normalitas data dapat dilihat dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan asumsi bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel yang terlibat juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut :

- a. Apabila angka signifikansi (Sig) $> \alpha = 0,05$ maka data berdistribusi normal.
- b. Apabila angka signifikansi (Sig) $< \alpha = 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

3.9.2 Uji Validitas

Validitas menurut Ferdinand (2006:276), berasal dari kata “*valid*” yang sinonim dengan kata “*good*” dan validitas dimaksudkan sebagai “untuk mengukur apa yang harus diukur”. Bila disimpulkan dari Sugiyono (2014:172), *valid* berarti instrumen atau alat ukur yang digunakan memang sesuai. Instrumen yang digunakan dalam uji validitas dalam penelitian ini adalah korelasi *product moment pearson's*. Korelasi *Pearson*

merupakan jenis analisis korelasi yang digunakan untuk mengetahui hubungan dari beberapa variabel. Menurut Priyatno (2010:90), korelasi *product moment pearson's* dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% menggunakan rumus :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\left(\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)(\sum X)}\right)\left(n\sum Y^2 - (\sum Y)(\sum Y)\right)}$$

Keterangan :

- r : Koefisien korelasi
 X : Skor Pertanyaan
 Y : Skor Total
 n : Jumlah Sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5%. Selain itu, menurut Sujarweni (2015:192) suatu variabel dikatakan valid apabila $r_{tabel} < r_{hitung}$.

3.9.3 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2015:172), instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Sehingga uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi suatu instrumen dalam mengukur gejala yang sama.

Sujarweni (2015:199) mengungkapkan, uji reliabilitas dapat dilihat pada nilai *Cronbach alpha*. Jika nilai Alpha > 0,60 maka konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi variabel adalah *reliable*. Rumus yang digunakan dalam uji reliabilitas di penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana,

α : Koefisien realibilitas

r : Koefisien rata-rata

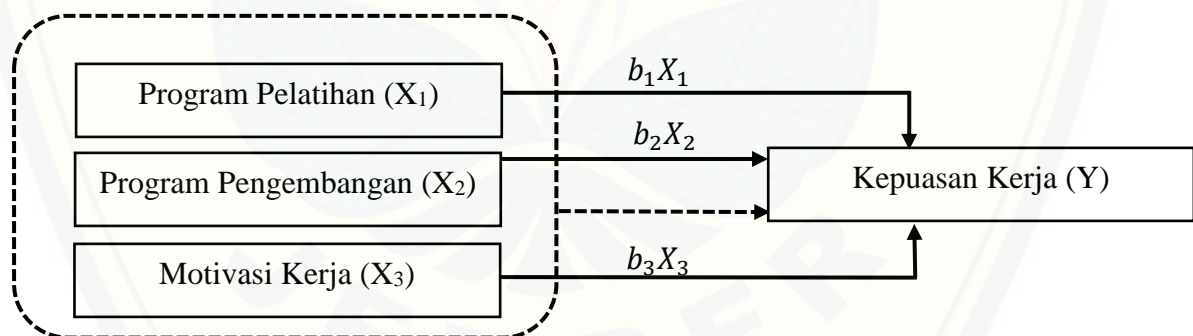
k : Jumlah variabel independen dalam persamaan.

3.10. Metode Analisis Data

3.10.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Priyatno (2010: 124) berpendapat analisis regresi linear berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi, variabel yang mempengaruhi disebut *independent variable* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent variable* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabel bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda.

Dalam penelitian ini, pengaruh antar variabel bebas yang terdiri dari program pelatihan, pengembangan karyawan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebagai variabel terikat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Model Persamaan Regresi Linear Berganda

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	: Kepuasan Kerja
X_1	: Pelatihan Kerja
X_2	: Pengembangan Karyawan
X_3	: Motivasi Kerja
b_1, b_2, b_3	: Koefisien regresi
a	: Konstanta
e	: Kesalahan Pengganggu

3.10.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dibutuhkan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

a. Uji Multikolinearitas

Sujarweni (2015:186) berpendapat uji multikolinearitas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Apabila nilai VIF > 10 , maka terjadi multikolinearitas.
- 2) Apabila nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sujarweni (2015:186), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji terjadinya perbedaan *variance* residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar *scatterplot*. Heteroskedastisitas tidak terjadi apabila :

- 1) Titik-titik menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

3.10.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*).

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari faktor-faktor bebas (X) secara parsial (individu) terhadap faktor terikat (Y), Priyatno (2010:68) menjelaskan rumus yang digunakan, yaitu:

$$t = \frac{b}{S(b_1)}$$

Keterangan :

- t : hasil t hitung
 b_1 : koefisien regresi linear dari variabel X
S : *standart error* variabel bebas

Kriteria Pengujian :

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hal ini berarti variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini berarti pelatihan kerja, pengembangan karyawan dan motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini berarti pelatihan kerja, pengembangan karyawan dan motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 2) Uji Signifikansi Simultan (Uji f)

Uji f digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1, X_2 , dan X_3 secara simultan terhadap variabel Y dengan α sebesar 0,05 atau 5%.

Rumus yang digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2/(k-1)}{1-R^2/(n-k)}$$

Keterangan :

- F : Pengujian secara simultan
 R^2 : Koefisien determinasi
 k : banyaknya variabel
 n : Banyaknya populasi dalam penelitian

Kriteria pengambilan keputusannya sebagai berikut :

- 1) Apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih kecil dari nilai α berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari nilai α berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

3.10.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya proporsi pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Priyatno (2010:146) menjelaskan Koefisien determinasi (R^2) berganda digunakan untuk memperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan variabel-variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y. Berdasarkan pemaparan Gujarati dan Porter (2010:256), maka dapat disimpulkan rumus yang digunakan dalam analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

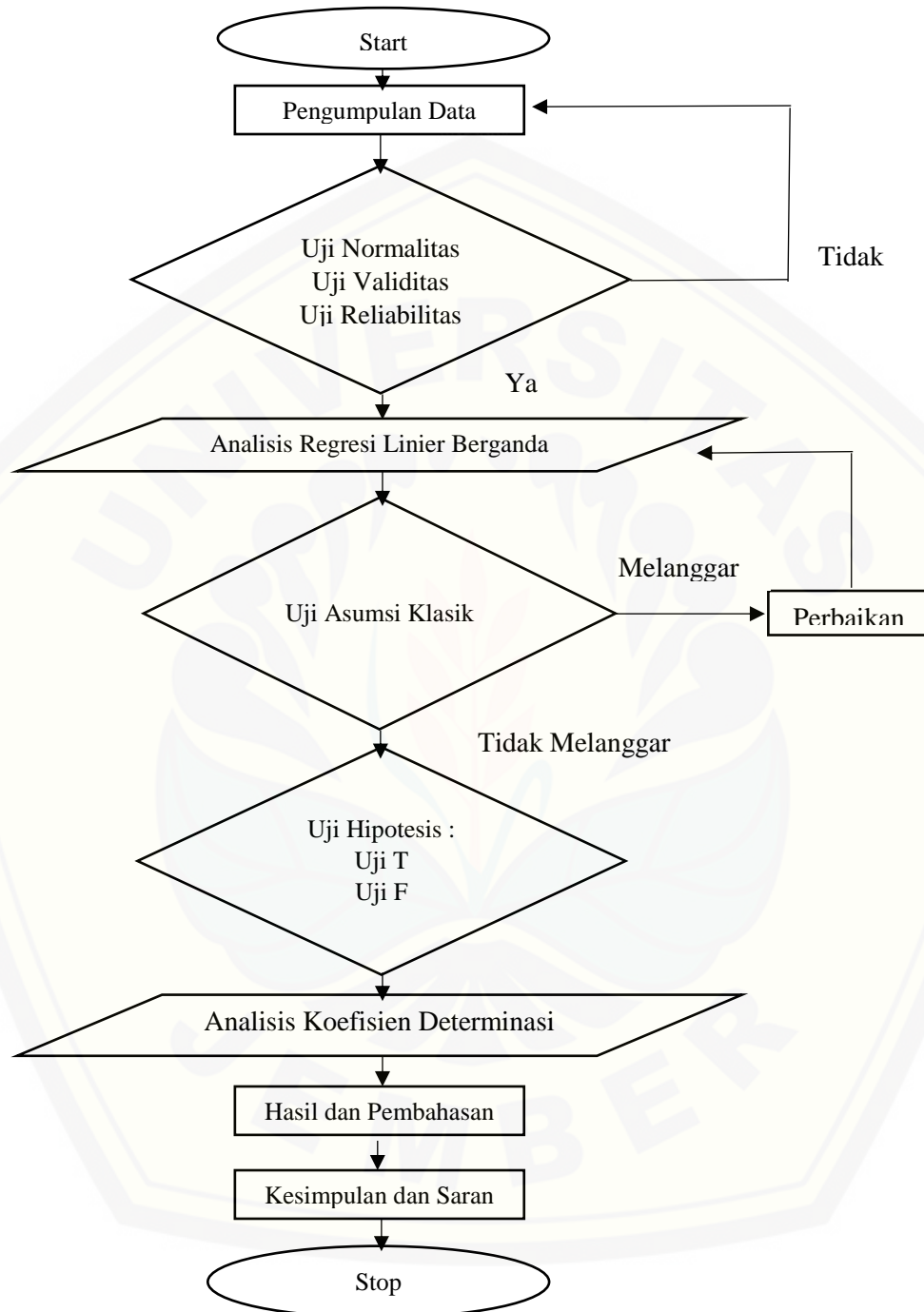
$$R^2 = \sum Y \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y + b_4 \sum X_4 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

- R^2 : Koefisien arah
 b_1, b_2, b_3, b_4 : Koefisien Regresi
 X_1, X_2, X_3, X_4 : Variabel bebas
 Y : Variabel terikat

3.11. Kerangka Pemecahan Masalah

Penelitian ini menggunakan kerangka pemecahan masalah untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan dari awal hingga akhir, sebagai berikut :



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan untuk Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah, yaitu :

- a. Start adalah tahap awal untuk menyiapkan penelitian.
- b. Pengumpulan Data yaitu tahap pengumpulan data, baik primer maupun sekunder seperti wawancara, penyebaran kuesioner dan studi pustaka.
- c. Uji Instrumen merupakan pengujian terhadap normalitas, validitas, dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian.
- d. Analisis Regresi Linear Berganda, yaitu suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
- e. Uji Asumsi Klasik merupakan pengolahan data yang dilakukan setelah analisis regresi linear berganda dengan tujuan untuk mencari ada atau tidaknya permasalahan dalam suatu model. Permasalahan tersebut seperti multikolinearitas dan heteroskedastisitas.
- f. Uji Hipotesis, yaitu melakukan Uji T dan Uji F untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan.
- g. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2) yang bertujuan untuk mengetahui proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikatnya.
- h. Hasil dan Pembahasan merupakan tahap dimana hasil penelitian diinterpretasikan dan dijelaskan.
- i. Kesimpulan dan Saran adalah kesimpulan yang berhasil ditarik dan saran yang diberikan berdasarkan interpretasi hasil penelitian.
- j. Stop yaitu tahap dimana penelitian telah berakhir.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh program pelatihan kerja, pengembangan karyawan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Program pelatihan kerja berpengaruh tidak signifikan dengan arah negatif terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat intensitas pelatihan kerja justru akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.
2. Program pengembangan karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas pengembangan karyawan yang diberikan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.
3. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan kerja, hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember.
4. Program pelatihan kerja, pengembangan karyawan, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indosat, Tbk Sales Area Jember, selain itu terdapat faktor-faktor lain yang berkontribusi lebih besar terhadap kepuasan kerja di luar ketiga variabel tersebut.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka ada beberapa saran yang diharapkan memberikan manfaat bagi kepentingan perusahaan dan penelitian selanjutnya. Saran-saran tersebut sebagai berikut :

1. Pihak PT Indosat, Tbk Sales Area Jember diharapkan untuk melakukan penyesuaian, dan perbaikan terhadap program pelatihan kerja yang dilaksanakan. Penyesuaian dan perbaikan tersebut meliputi pengadaan jenis pelatihan yang tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan perusahaan tapi juga kebutuhan karyawan, serta mengubah jenis dan metode pelatihan.
2. Pihak PT Indosat, Tbk Sales Area Jember diharapkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan pengembangan karyawan. Misalnya pengupayaan

dukungan moral dan teknis yang lebih variatif dan mendalam dari para karyawan berpengalaman terhadap karyawan yang kurang berpengalaman, dan pengadaan *meeting* rutin dan *sharing* informasi antar divisi serta hal-hal sejenis yang lebih sering agar kemampuan interpersonal dan konseptual dari karyawan-karyawan dengan jenjang jabatan lebih tinggi dapat terus berkembang.

3. Pihak PT Indosat, Tbk Sales Area Jember diharapkan untuk melakukan evaluasi terhadap upaya-upaya yang berhubungan dengan penumbuhan motivasi kerja karyawan. Misalnya melakukan upaya-upaya pemenuhan harapan karyawan secara realistis, peninjauan kembali terhadap sistem target yang dirasa membebani karyawan, melakukan upaya-upaya penghargaan yang benar-benar sesuai dengan kontribusi agar tidak ada karyawan yang merasa kurang dihargai, dan melakukan evaluasi terhadap perilaku kepada karyawan, agar tidak ada karyawan yang merasa diperlakukan berbeda.
4. Bagi para peneliti selanjutnya diharapkan agar mampu mengakses referensi-referensi terkait yang lebih mutakhir agar dapat menyediakan kajian teoritis dan instrumen penelitian yang lebih relevan.
5. Bagi kegiatan penelitian di masa mendatang, diharapkan untuk mampu menggunakan metode yang lebih berkembang agar memperoleh hasil yang lebih baik karena beberapa hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan penelitian-penelitian terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdol, Buket dan F. Sabnem Arikboga. 2015. "The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction : A Research on Technology Fast50 Turkey Companies." *Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences Vol. 195* 278-282.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Aruan, Daniel Arfan. 2013. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya." *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 1 Nomor 2*.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Daft, Richard L. 2012. *Era Baru Manajemen, Edisi 9, Buku 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dardar, Abdul Hakim Ahmad, Ahmad Jusoh dan Amran Rasli. 2012. "The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 40 389-394.
- datariset.com. 2014. *Persamaan Model Regresi Linear*. Diakses April 18, 2016. <http://datariset.com/artikel/detail/persamaan-model-regresi-linear>.
- David, Abasilim Ugochukwu dan Ubani Goodluck Eguzoikpe. 2014. "An Empirical Synthesis of Employees' Perceived Relationship between Motivation and Job Performance in Nigeria." *Covenant University Journal of Politics and International Affairs (CUJPLA) Vol.2 No.1* 38-52.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Findarti, Febrisma Ramadhiya. 2016. "Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur." *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume 4, Nomor 4* 937-946.
- George, Jennifer M., dan Gareth R. Jones. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnely, Jr. dan Robert Konopaske. 2012. *Organizations : Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.

- Gujarati, Damodar N. dan Dawn C. Porter. 2010. *Dasar-dasar Ekonometrika, Edisi 5, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hafiza, Nadia Sajjad, dkk. 2011. "RELATIONSHIP BETWEEN REWARDS AND EMPLOYEE'S MOTIVATION IN THE NON-PROFIT ORGANIZATIONS OF PAKISTAN." *Business Intelligence Journal Vol. 4 No.2* 327-333.
- Hanaysha, Jalal dan Putri Rozita Tahir. 2016. "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction." *Procedia-Social and Behavioral Sciences Vol.219* 272-282.
- Indosat. 2015. *Laporan Tahunan 2015 : Enriching People's Lives in the Digital Era*. Laporan Tahunan, Jakarta: PT Indosat, Tbk.
- industri.bisnis.com. 2012. *REVIEW TELEKOMUNIKASI: Sekilas mengenai operator di Indonesia*. 12 April. Diakses 11 10, 2016. <http://industri.bisnis.com/read/20120410/101/71923/review-telekomunikasi-sekilas-mengenai-operator-di-indonesia>.
- inet.detik.com. 2015. *Menilik Kinerja Tiga Operator Penguasa Pasar*. 16 Maret. Diakses April 12, 2017. <http://inet.detik.com/telecommunication/d-2859382/menilik-kinerja-tiga-operator-penguasa-pasar>.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. 2009. *Organizational Behavior : Key Concepts, Skill & Best Practices, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Koldankar, V.G. 2007. *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.
- Lotfi, Mohammad Hosein dan Mohammad Shirazi Pour. 2013. "The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among The Employees of Tehran Payame Noor University." *Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences Vol. 93* 2073-2079.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2011. *Human Resource Management, Thirteenth Edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Edisi 9*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mullins, Laurie J. 2010. *Management and Organisational Behaviour, Ninth Edition*. Harlow: Financial Times Prentice Hall - Pearson Education Limited.
- Noe, Richard A., John R. Hollenbek, Barry Gerhart dan Patrick M. Wright. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6, Buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Noor, Juliansyah. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nugroho, B.A. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Picho, Epiphany Odubuker. 2014. "The Relationship between Employee Training and Development and Job Satisfaction in Uganda Management Institute: An Empirical Study." *Global Journal of Commerce & Management Perspective* 182-188.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi Kedua*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2012. *Management, Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall - Pearson Education, Inc.
- Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. 2010. *Organizational Behavior, 11th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Setyanti, Elfa Putri. 2015. *4G LTE Tahap Dua Disahkan, Bagaimana Perbandingan Kecepatan dari 5 Operator Telekomunikasi di Indonesia?* 08 Juli. Diakses 11 10, 2016. <https://id.techinasia.com/perbandingan-kecepatan-4g-indonesia-telkomsel-indsat-xl-tri-smartfren>.
- Singh, Anshuman. 2014. "Porter and Lawler Model." *www.slideshare.net*. 02 Maret. Diakses April 20, 2016. <http://www.slideshare.net/rithikloveboy4u/porter-and-lawler-model>.
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional, Edisi Pertama, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Ke-18*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna V. 2015. *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Baru Press.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Waqas, Athar dkk. 2014. "Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty." *International Journal of Learning & Development Vol.4 No.2*.
- Wirda, Fisla dan Tuti Azra. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang." *Jurnal Polibisnis Volume 4 No. 1*.

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**Kepada Yth.****Bapak/Ibu/Saudara/Saudari****Karyawan PT Indosat, Tbk Sales Area Jember****Di Tempat**

Dengan hormat,

Kueisioner ini merupakan alat pengumpulan data penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Adapun penelitian yang dilakukan berjudul **“Pengaruh Program Pelatihan, Pengembangan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT Indosat, Tbk Sales Area Jember)”**.

Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktunya guna mengisi kuesioner ini sesuai keadaan yang sebenarnya. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan hanya untuk kepentingan penelitian semata serta dijamin kerahasiaannya.

Sebagai penutup,peneliti menyampaikan terima kasih atas dukungan yang bapak/ibu/saudara/saudari berikan demi kelancaran penelitian ini.

Peneliti

Dani Akbar Trikurniawan

NIM 120810201265

1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (Diisi Oleh Peneliti)
- b. Jenis Kelamin : *Lingkari yang dipilih
- a) Pria
 - b) Wanita
- c. Usia : Tahun
- d. Pendidikan Terakhir : *Lingkari yang dipilih
- a) SMA atau SMK Sederajat
 - b) Diploma
 - c) Sarjana
 - d) Magister
 - e) Doktor
 - f) Lainnya
- e. Jabatan :
- f. Lama Bekerja :

2. Petunjuk Pengisian

- a. Mohon tulislah identitas anda.
- b. Mohon berilah jawaban dari setiap pernyataan dengan tanda centang (✓) pada kolom yang tersedia.
- c. Mohon berilah jawaban sesuai dengan apa yang anda alami, agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
- d. Pilihan jawaban terdiri dari :
- SS : Sangat Setuju
 - S : Setuju
 - CS : Cukup Setuju
 - TS : Tidak Setuju
 - STS: Sangat Tidak Setuju

KUESIONER**1. Variabel Pelatihan Kerja (X1)**

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mendapat pengetahuan tentang regulasi yang diterapkan dalam pekerjaan dari pelatihan kerja.					
2.	Saya mendapat keterampilan menggunakan perangkat untuk bekerja dari pelatihan kerja.					
3.	Saya mampu bersikap lebih baik di tempat kerja setelah mendapat pelatihan kerja.					
4.	Saya bersemangat untuk hadir di tempat kerja setelah mendapat pelatihan kerja.					
5.	Saya mampu mengurangi kesalahan ketika bekerja setelah mendapat pelatihan kerja.					
6.	Saya mengalami peningkatan kinerja karena pelatihan kerja.					
7.	Saya mendapat keuntungan bernilai ekonomi dari pelatihan kerja, misalnya peningkatan pendapatan, tunjangan, insentif atau sejenisnya.					

2. Variabel Pengembangan Karyawan (X2)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya memahami tugas dari posisi yang saat ini diemban dalam pekerjaan.					
2.	Saya memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan.					
3.	Saya memiliki rencana masa depan yang jelas dalam pekerjaan.					
4.	Saya mampu menjalin hubungan yang baik dengan orang lain.					
5.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja sebagai sebuah tim.					
6.	Saya memahami tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan.					
7.	Saya memahami nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi.					
8.	Saya menerapkan nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi.					
9.	Saya mampu menghadapi tekanan pekerjaan.					

10.	Saya memiliki kelebihan tertentu yang berpeluang untuk dikembangkan.					
11.	Saya memiliki kekurangan tertentu yang berpeluang untuk diperbaiki.					

3. Variabel Motivasi Kerja (X3)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Kebutuhan membuat saya terdorong untuk terus bekerja.					
2.	Lingkungan kerja membuat pekerjaan saya terasa nyaman.					
3.	Dukungan rekan kerja membantu saya menyelesaikan pekerjaan.					
4.	Adanya harapan yang ingin dipenuhi membuat saya bekerja dengan lebih giat.					
5.	Saya terdorong untuk menjalankan seluruh kewajiban agar dapat merasakan hak yang seharusnya diterima.					
6.	Saya terdorong untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
7.	Saya terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditentukan.					
8.	Saya terdorong untuk bekerja tanpa terlalu banyak diawasi.					
9.	Saya terdorong untuk terus meningkatkan kemampuan diri.					

4. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya puas dengan pekerjaan yang saat ini dimiliki.					
2.	Saya puas dengan kompensasi bernilai ekonomi yang diberikan, misalnya pendapatan, tunjangan, insentif atau sejenisnya.					
3.	Saya mendapat kesempatan promosi dalam pekerjaan.					
4.	Saya mendapat dukungan dari orang-orang yang lebih berpengalaman dalam pekerjaan.					
5.	Saya merasa nyaman bekerjasama dengan rekan kerja.					
6.	Kepribadian yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan.					

7.	Nilai-nilai dari keyakinan yang saya anut tidak bertentangan dengan pekerjaan.					
8.	Pekerjaan yang saya lakukan mampu memenuhi kebutuhan saya.					
9.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan harapan saya.					
10.	Penghargaan yang saya terima sesuai dengan kontribusi yang saya berikan.					



LAMPIRAN 2.REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**Pelatihan Kerja (X1)**

Responden	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	TOTAL
1	4	5	5	5	4	4	5	32
2	5	4	4	5	4	4	4	30
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	5	4	5	5	31
5	4	4	4	4	3	4	4	27
6	4	5	5	4	4	4	4	30
7	4	4	5	4	4	4	4	29
8	5	5	5	4	4	4	4	31
9	5	5	5	4	4	3	5	31
10	4	4	4	4	4	4	3	27
11	4	4	5	5	5	5	4	32
12	4	5	5	5	4	3	5	31
13	5	4	5	5	5	3	5	32
14	4	5	5	4	4	3	5	30
15	5	4	5	5	3	4	4	30
16	4	4	5	4	4	4	4	29
17	4	5	4	4	5	5	5	32
18	4	4	4	4	4	4	5	29
19	4	4	5	5	5	5	4	32
20	4	4	5	5	5	4	4	31
21	5	5	5	5	5	5	5	35
22	4	5	4	4	3	4	4	28
23	5	4	4	4	4	4	4	29
24	4	4	5	4	4	4	4	29
25	5	5	5	5	4	4	4	32
26	4	4	4	5	5	4	4	30
27	4	4	4	4	4	3	5	28
28	4	4	4	5	5	5	3	30
29	4	4	4	5	5	5	4	31
30	4	4	5	5	5	4	5	32
31	4	4	5	5	4	4	4	30

Pengembangan Karyawan (X2)

Respon den	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	TOTA L
1	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	50
2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	49
3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	52
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	48
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	51
6	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	47
7	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	45
8	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	52
9	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
10	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
11	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	47
12	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	49
13	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	42
14	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	39
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	50
17	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	43
18	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	46
19	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	46
20	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	51
21	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	48
22	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	46
23	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	53
24	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	47
25	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	48
26	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	45
27	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	52
28	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	47
29	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	45
30	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	47
31	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	49

Motivasi Kerja (X3)

Responden	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	43
2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42
3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	40
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	39
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	42
6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
7	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
8	4	5	5	4	5	4	5	5	4	41
9	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39
10	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
11	4	5	5	4	4	5	4	5	4	40
12	5	4	4	5	5	4	5	5	5	42
13	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39
14	5	5	4	5	4	4	4	4	4	39
15	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17	4	4	4	4	4	3	5	4	4	36
18	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
19	4	5	4	4	5	5	5	5	4	41
20	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38
21	5	5	4	5	5	4	5	5	3	41
22	4	5	5	4	4	4	5	4	5	40
23	5	4	4	4	4	4	4	5	4	38
24	4	5	5	5	4	5	5	5	5	43
25	5	5	4	4	5	4	5	4	4	40
26	4	4	4	5	4	5	4	5	4	39
27	5	5	5	4	5	4	4	3	5	40
28	5	5	4	5	5	5	5	4	4	42
29	4	5	5	5	4	4	5	5	3	40
30	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
31	4	4	4	4	5	5	3	4	4	37

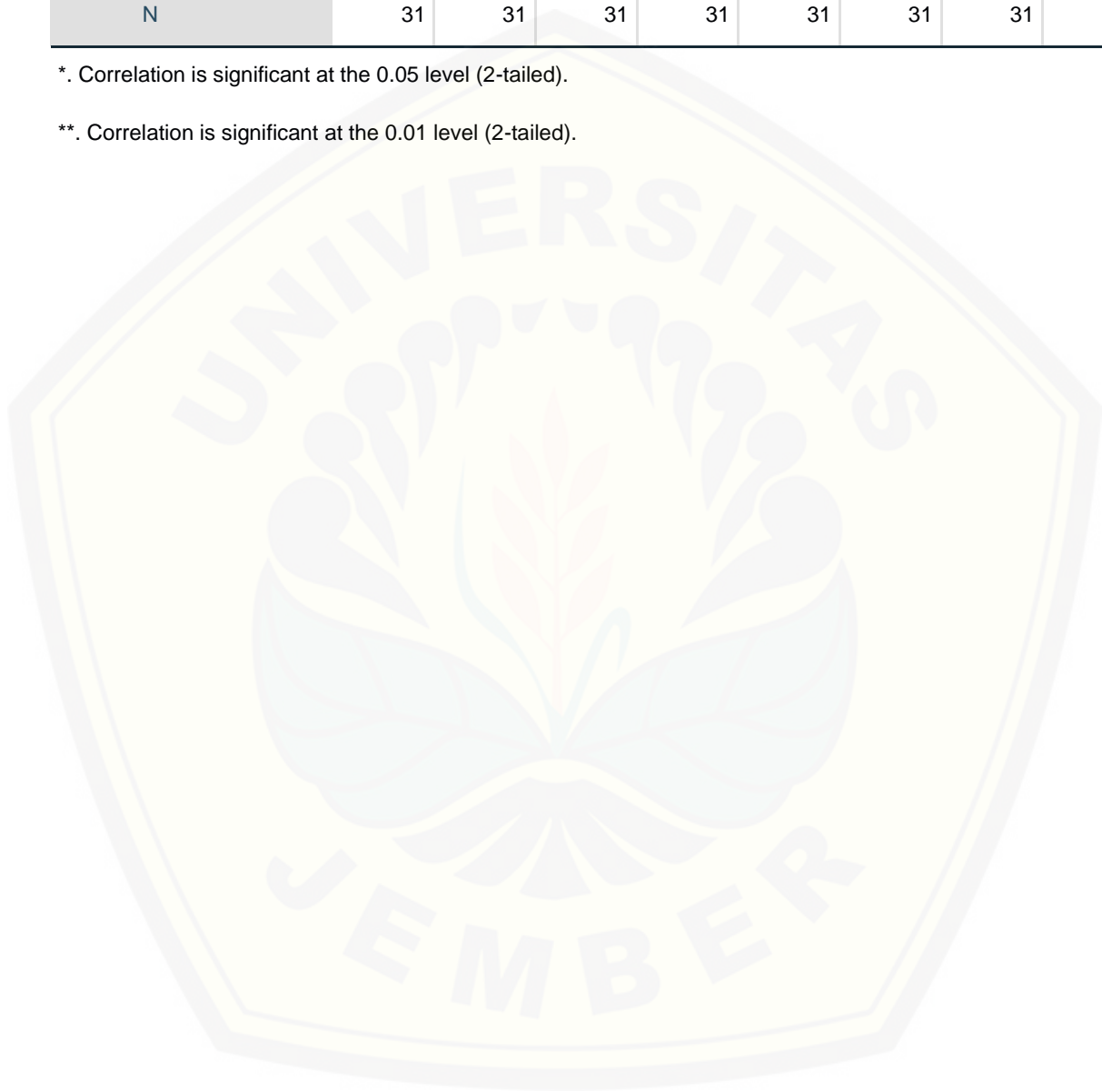
Kepuasan Kerja (Y)

Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTAL
1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	46
2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	45
6	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
7	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37
8	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
10	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	40
11	3	3	4	5	5	4	4	4	2	4	38
12	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
13	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	40
14	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	37
15	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
16	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
17	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	39
18	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	35
19	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36
20	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	41
21	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	39
22	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	46
23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
24	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
26	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	43
27	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
28	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	39
29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
30	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	41
31	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	43

	Sig. (2-tailed)	.478	.028	.256	.762	.502	.169		.007
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
TOTAL	Pearson Correlation	.406*	.422*	.490**	.618**	.645**	.393*	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.024	.018	.005	.000	.000	.029	.007	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Pengembangan Karyawan (X2)

Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	TOTAL
X2_1	Pearson	1	.362 [*]	.040	.316	.063	.126	.008	.039	-.063	.263	.254	.423 [*]
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)		.045	.831	.083	.738	.499	.965	.836	.735	.154	.167	.018
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_2	Pearson	.362 [*]	1	.061	.188	.140	.088	.151	.249	.132	.031	-.032	.428 [*]
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.045		.744	.310	.453	.638	.417	.177	.480	.868	.864	.016
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_3	Pearson	.040	.061	1	.368 [*]	.273	-.018	-.057	.084	-.015	.295	-.063	.358 [*]
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.831	.744		.042	.137	.922	.761	.652	.938	.107	.738	.048
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_4	Pearson	.316	.188	.368 [*]	1	.648 ^{**}	.459 ^{**}	.237	.217	.095	.237	.406 [*]	.733 ^{**}
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.083	.310	.042		.000	.009	.199	.240	.612	.199	.024	.000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_5	Pearson	.063	.140	.273	.648 ^{**}	1	.393 [*]	.336	.239	.119	.336	.197	.651 ^{**}
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.738	.453	.137	.000		.029	.065	.195	.524	.065	.287	.000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_6	Pearson	.126	.088	-.018	.459 ^{**}	.393 [*]	1	.425 [*]	.375 [*]	.142	.299	.399 [*]	.633 ^{**}
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.499	.638	.922	.009	.029		.017	.038	.446	.103	.026	.000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_7	Pearson	.008	.151	-.057	.237	.336	.425 [*]	1	.151	.257	.217	.196	.484 ^{**}
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.965	.417	.761	.199	.065	.017		.416	.162	.241	.290	.006

N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
X2_8	Pearson Correlation	.039	.249	.084	.217	.239	.375*	.151	1	.384*	.151	.425*	.580**
	Sig. (2-tailed)	.836	.177	.652	.240	.195	.038	.416		.033	.416	.017	.001
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_9	Pearson Correlation	-.063	.132	-.015	.095	.119	.142	.257	.384*	1	.016	.184	.400*
	Sig. (2-tailed)	.735	.480	.938	.612	.524	.446	.162	.033		.934	.323	.026
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_10	Pearson Correlation	.263	.031	.295	.237	.336	.299	.217	.151	.016	1	.196	.506**
	Sig. (2-tailed)	.154	.868	.107	.199	.065	.103	.241	.416	.934		.290	.004
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2_11	Pearson Correlation	.254	-.032	-.063	.406*	.197	.399*	.196	.425*	.184	.196	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.167	.864	.738	.024	.287	.026	.290	.017	.323	.290		.002
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
TOTAL	Pearson Correlation	.423*	.428*	.358*	.733**	.651**	.633**	.484**	.580**	.400*	.506**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.018	.016	.048	.000	.000	.000	.006	.001	.026	.004	.002	
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Motivasi Kerja (X3)

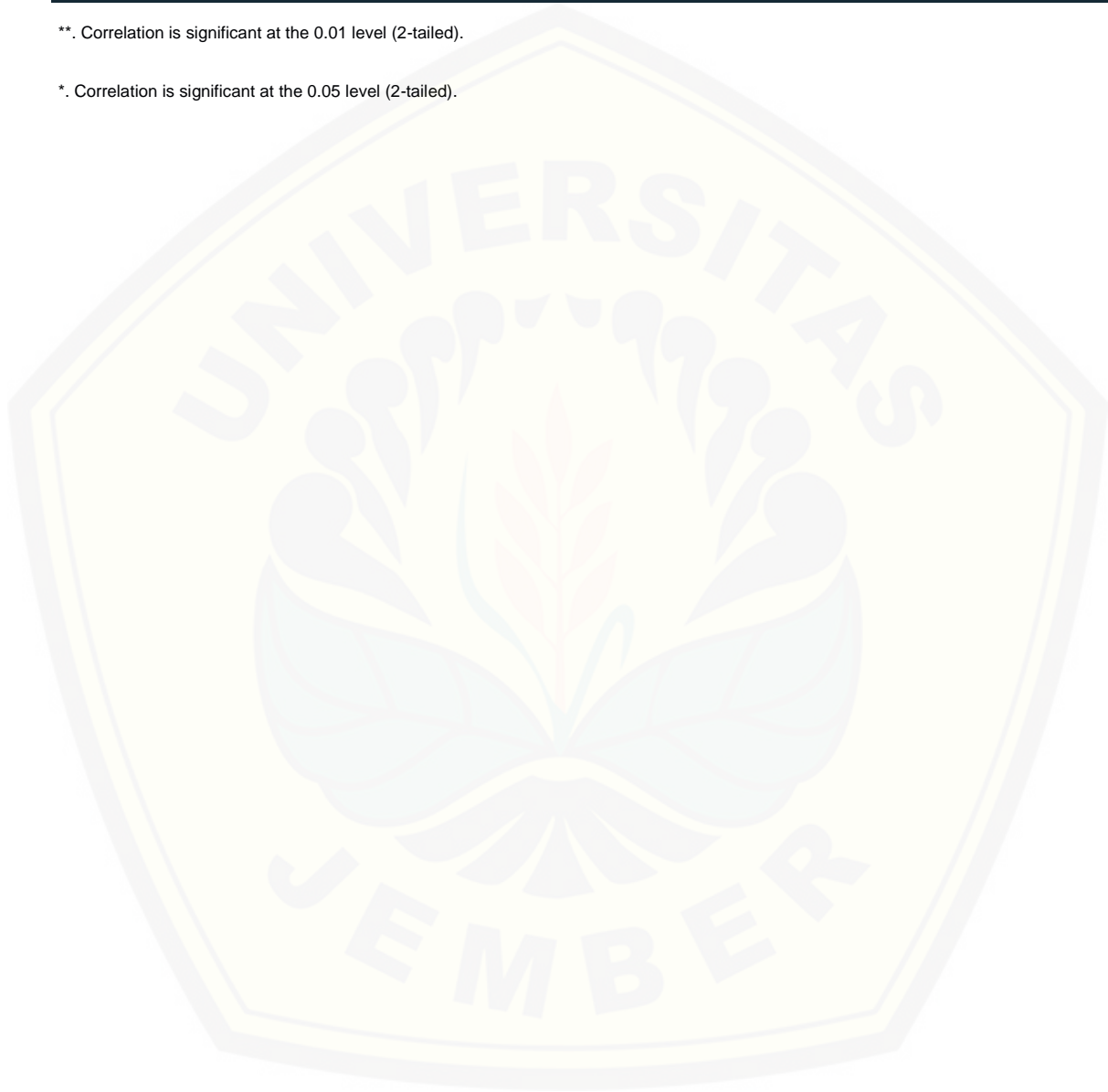
Correlations

		X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	TOTAL
X3_1	Pearson Correlation	1	-.042	-.159	.189	.490**	-.132	.026	.026	.070	.362*
	Sig. (2-tailed)		.822	.393	.309	.005	.479	.889	.889	.708	.046
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_2	Pearson Correlation	-.042	1	.360*	.189	.230	-.015	.142	-.090	-.044	.426*
	Sig. (2-tailed)	.822		.047	.309	.213	.936	.447	.632	.813	.017
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_3	Pearson Correlation	-.159	.360*	1	.026	-.163	.199	.030	.145	.243	.434*
	Sig. (2-tailed)	.393	.047		.891	.382	.284	.874	.437	.188	.015
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_4	Pearson Correlation	.189	.189	.026	1	.158	.115	.095	.332	-.128	.494**
	Sig. (2-tailed)	.309	.309	.891		.395	.536	.610	.068	.492	.005
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_5	Pearson Correlation	.490**	.230	-.163	.158	1	-.034	.030	.145	.015	.466**
	Sig. (2-tailed)	.005	.213	.382	.395		.857	.874	.437	.937	.008
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_6	Pearson Correlation	-.132	-.015	.199	.115	-.034	1	-.074	.237	.066	.372*
	Sig. (2-tailed)	.479	.936	.284	.536	.857		.694	.198	.723	.039
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_7	Pearson Correlation	.026	.142	.030	.095	.030	-.074	1	.179	.190	.440*
	Sig. (2-tailed)	.889	.447	.874	.610	.874	.694		.336	.305	.013
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_8	Pearson Correlation	.026	-.090	.145	.332	.145	.237	.179	1	-.115	.497**
	Sig. (2-tailed)	.889	.632	.437	.068	.437	.198	.336		.539	.004
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3_9	Pearson Correlation	.070	-.044	.243	-.128	.015	.066	.190	-.115	1	.359*

	Sig. (2-tailed)	.708	.813	.188	.492	.937	.723	.305	.539		.047
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
TOTAL	Pearson Correlation	.362 [*]	.426 [*]	.434 [*]	.494 ^{**}	.466 ^{**}	.372 [*]	.440 [*]	.497 ^{**}	.359 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.046	.017	.015	.005	.008	.039	.013	.004	.047	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y8	Pearson Correlation	-.110	-.015	.103	.450*	.424*	.399*	.386*	1	.323	.303	.513**
	Sig. (2-tailed)	.555	.935	.581	.011	.017	.026	.032		.077	.098	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y9	Pearson Correlation	.326	.265	-.046	.045	.120	.447*	.272	.323	1	.340	.540**
	Sig. (2-tailed)	.073	.149	.806	.812	.521	.012	.139	.077		.061	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y10	Pearson Correlation	.440*	.462**	.465**	.267	.353	.344	.172	.303	.340	1	.725**
	Sig. (2-tailed)	.013	.009	.008	.147	.052	.058	.355	.098	.061		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
TOTAL	Pearson Correlation	.517**	.574**	.493**	.588**	.581**	.715**	.398*	.513**	.540**	.725**	1
L	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.005	.001	.001	.000	.027	.003	.002	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4. HASIL UJI SCALE RELIABILITY**Pelatihan Kerja (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	8

Pengembangan Karyawan (X2)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	12

Motivasi Kerja (X3)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.663	10

Kepuasan Kerja (Y)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	11

LAMPIRAN 5. HASIL UJI KOLMOGOROV SMIRNOV**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	X3	Y
N		31	31	31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	30.48	47.42	40.16	41.52
	Std. Deviation	1.895	3.170	2.051	3.434
Most Extreme Differences	Absolute	.147	.101	.138	.139
	Positive	.147	.101	.112	.139
	Negative	-.109	-.101	-.138	-.085
Test Statistic		.147	.101	.138	.139
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085 ^c	.200 ^{c,d}	.141 ^c	.131 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

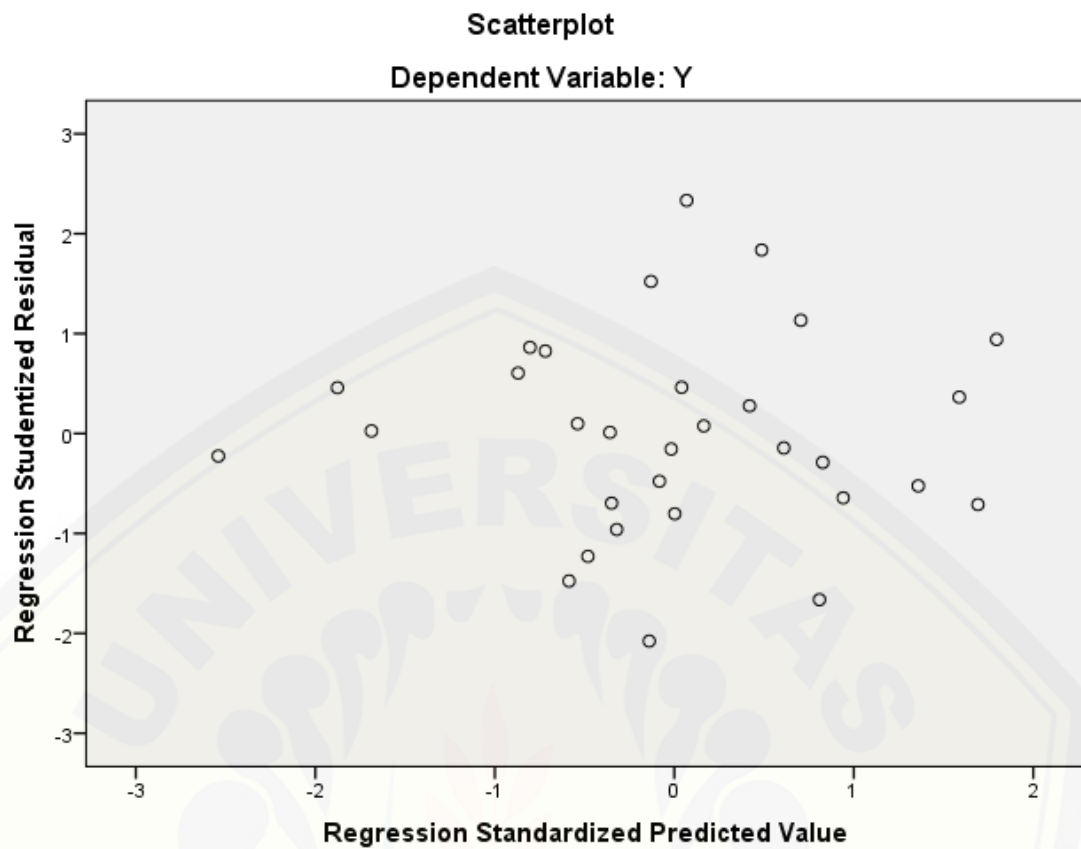
LAMPIRAN 6. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA DAN NILAI**VIF****Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.862	17.511		1.306	.203		
	X1	-.190	.312	-.105	-.607	.549	.998	1.002
	X2	.466	.187	.430	2.496	.019	.999	1.001
	X3	.058	.289	.035	.202	.841	.997	1.003

a. Dependent Variable: Y



LAMPIRAN 7. GRAFIK SCATTERPLOT

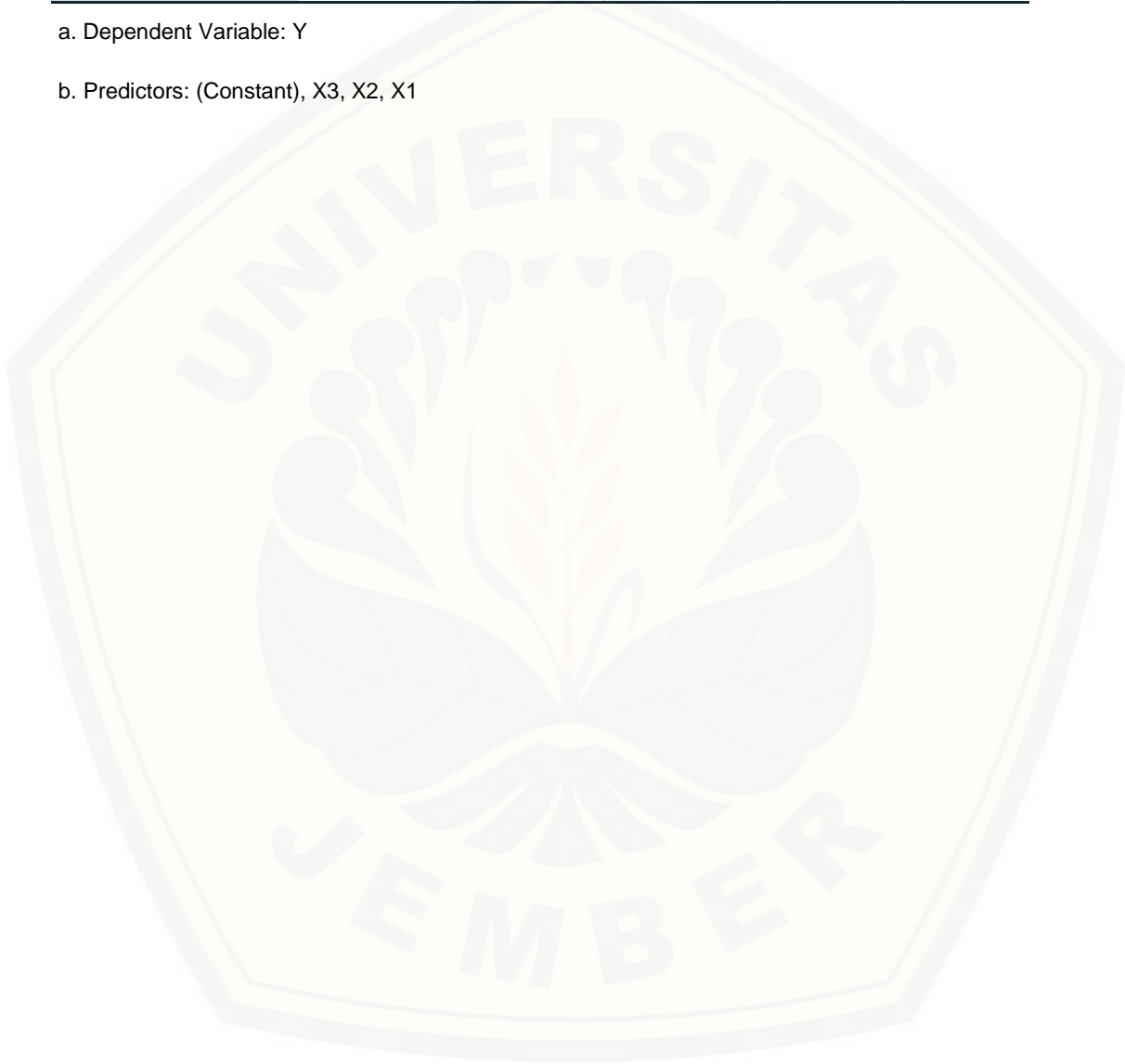


LAMPIRAN 8. TABEL ANOVA**ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70.596	3	23.532	2.244	.106 ^b
	Residual	283.146	27	10.487		
	Total	353.742	30			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1



LAMPIRAN 9. ANALISIS KOEFISIEN DETERMINASI**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.200	.111	3.238

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1



LAMPIRAN 10. TABEL DISTRIBUSI NILAI r , t dan f **Distribusi nilai r tabel Signifikansi 5% dan 1%**

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Tabel Nilai-nilai Dalam Distribusi t

□ untuk uji dua pihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
□ untuk uji satu pihak (one tail test)						
Dk	0,25	0,10	0,005	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,486	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,865	2,365	2,998	3,499
8	0,705	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,260
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,165
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,685	1,356	1,782	2,178	2,681	2,855
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,888
18	0,688	1,330	1,743	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,530	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,000	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,185	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,658	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,645	1,980	2,358	2,617
□	0,674	1,282	1,632	1,960	2,325	2,576

Tabel Nilai-nilai Dalam Distribusi f dengan $\alpha = 0,05$

d_2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	161.4	199.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.3	19.33	19.35	19.37	19.38
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96
inf	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88