

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN
PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KARYAWAN PADA
PT. MUJUR SUMBER ALAM
SEMESTA (SOSRO)**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : MUTIA APRILIA
NPM : 2005160121
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 02 September 2025, pukul 09:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : MUTIA APRILIA
NPM : 2005160121
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KARYAWAN PADA PT MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO)

Dinyatakan : (A) *Lulus Audisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof. Nel Arianty., S.E., M.M.)

(Qahfi Romula Siregar., S.E., M.M.)

Pembimbing

(Assoc. Prof. H. Rahmad Bahagia., S.E., M.Si)

Ketua

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., C.M.A.)

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

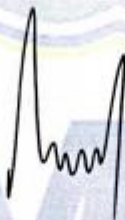
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : MUTIA APRILIA
N.P.M : 2005160121
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KARYAWAN PADA PT. MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO)

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

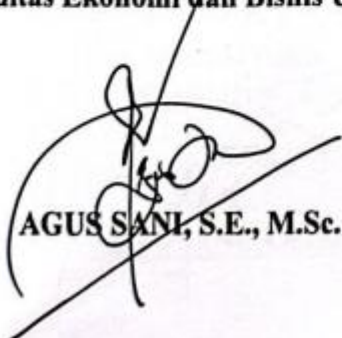


Assoc. Prof. H. RAHMAD BAHAGIA, SE., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E, M.M, M.Si, CMA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : MUTIA APRILIA
NPM : 2005160121
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KARYAWAN PADA PT. MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO)

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	LBM / latar belakang masalah / Fenomena belum jelas	5-6-2024	P
BAB 2	Teori-teori yg berhubungan dengan variabel yang diteliti	5-6-2024	P
BAB 3	Sample buat karakteristik responden, Perbaiki Indikator kearah kerja	5-6-2024	P
BAB 4	1		
BAB 5	Perbaiki kesimpulan	12-8-2025	P
Daftar Pustaka	Mendley	12-8-2025	P
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc	13-8-2025	P

Medan, Agustus 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

ASSOC. PROF. H. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Mutia Aprilia
NPM : 2005160121
Konsentrasi : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen Sumber Daya Manusia)
Judul : Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan pada PT Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Februari 2025
Pembuat Pernyataan



Mutia Aprilia

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KARYAWAN PADA PT. MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO)

Mutia Aprilia

Program Studi Manajemen

E-mail: mutiaaparilia@gmail.com

Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu pengaruh pengembangan karir, perilaku inovatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir dan perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja, pengaruh pengembangan karir dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 57 responden yang merupakan karyawan tetap pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro). Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis* serta untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir, perilaku inovatif dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan, pengaruh pengembangan karir dan perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan, pengaruh pengembangan karir dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja positif dan signifikan.

Kata Kunci: Pengaruh Pengembangan Karir, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF EMPLOYEE DEVELOPMENT AND INNOVATIVE BEHAVIOR ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE SATISFACTION AT PT. MUJUR SUMBER ALAM SEMESTA (SOSRO)

Mutia Aprilia

Management Study Program

E-mail: mutiaaparilia@gmail.com

The purpose of this study is to analyze several aspects: the influence of career development, innovative behavior, and job satisfaction on employee performance; the influence of career development and innovative behavior on job satisfaction; and the influence of career development and innovative behavior on employee performance through job satisfaction. This study uses an associative research type with a sample of 57 respondents who are permanent employees at PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro). Data collection techniques involve questionnaires, while data analysis uses Path Analysis. To test the seven proposed hypotheses, the Partial Least Squares (SmartPLS) application is employed. The results of the study show that career development, innovative behavior, and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance. Additionally, career development and innovative behavior have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, career development and innovative behavior also have a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: Career Development, Innovative Behavior, Job Satisfaction, Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu: **“Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan Pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)”**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada yang teristimewa Ayahanda dan Ibunda kandung tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta

mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan tugas akhir ini. Selanjutnya penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si.selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
6. Bapak Assoc. Prof. H. Rahmad Bahagia, SE., M.Si, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
7. Seluruh Dosen dan staff karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.
8. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

9. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tugas akhir ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2024
Penulis

Mutia Aprilia
2005160121

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja Karyawan	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.2 Manfaat Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	15
2.1.2 Pengembangan Karyawan.....	16
2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karyawan	16
2.1.2.2 Manfaat Pengembangan Karyawan	18
2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karyawan	21
2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karyawan.....	24
2.1.3 Perilaku Inovasi.....	26
2.1.3.1 Pengertian Perilaku Inovasi	26
2.1.3.2 Manfaat Perilaku Inovasi.....	27
2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Inovasi.....	29
2.1.3.4 Indikator Perilaku Inovasi.....	30
2.1.4 Kepuasan Karyawan.....	32
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Karyawan	32
2.1.4.2 Manfaat Kepuasan Karyawan.....	33
2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan	34
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Karyawan	37
2.2 Kerangka Konseptual	40
2.3 Hipotesis.....	46

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Defenisi Operasional	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	49
3.4 Populasi dan Sampel	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Analisis Data	53
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....	58
4.1 Hasil Penelitian	58
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	58
4.1.2 Identitas Responden.....	58
4.1.3 Persentase Jawaban Responden	61
4.1.4 Analisis Variabel Penelitian	62
4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	62
4.1.4.2 Variabel Pengembangan Karyawan (X1)	63
4.1.4.3 Variabel Perilaku Inovatif (X2)	65
4.1.4.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	66
4.2 Analisis Data	68
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	68
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	72
4.3 Pembahasan.....	77
4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	77
4.3.2 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan.....	78
4.3.3 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja	79
4.3.4 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja.....	80
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	81
4.3.6 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	82
4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	83
BAB 5 PENUTUP.....	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran.....	85
5.3 Keterbatasan Penelitian	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)	4
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	48
Tabel 3.2 Indikator Pengembangan Karyawan	48
Tabel 3.3 Indikator Perilaku Inovasi	48
Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja	49
Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian.....	49
Tabel 3.6 Populasi Penelitian.....	50
Tabel 3.7 Populasi Penelitian.....	51
Tabel 3.8 Skala Likert	53
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	60
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	60
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan	61
Tabel 4.6 Skala Likert	61
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	62
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Pengembangan Karyawan (X1)	64
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Perilaku Inovatif (X2)	65
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	66
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i>	69
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	70
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i>	71
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i>	71
Tabel 4.15 <i>R-Square</i>	72
Tabel 4.16 <i>F-Square</i>	73
Tabel 4.17 <i>Direct Effect</i>	74
Tabel 4.18 <i>Indirect Effect</i>	76
Tabel 4.19 <i>Total Effect</i>	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	70
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i>	75

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan akan meningkatkan kinerjanya apabila kerja sama dan hubungan baik terjalin antara pimpinan dan karyawan. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis akan meningkatkan nilai perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2016). Sumber daya manusia memegang peranan paling penting dan potensial dalam keberhasilan suatu perusahaan mengingat sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi suatu perusahaan, peranan sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari produktivitas kerjanya saja, tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Jika sumber daya manusia suatu perusahaan memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi, maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin tinggi pula. Peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus selalu dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis (E Sutrisno, Fatoni, & Nawawi, 2017).

Suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan pengembangan bagi karyawannya untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan di era globalisasi ini. PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dan distribusi minuman, terutama teh siap minum. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) yaitu dengan pengembangan. Menurut (Mangkunegara, 2017), pengembangan merupakan suatu proses sistematis dan terorganisasi dimana karyawan managerial mempengaruhi pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum, pengembangan dapat berupa pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang. (Wijayanto, 2012) menjelaskan bahwa program pelatihan merupakan proses yang didesain untuk memelihara atau memperbaiki kinerja pekerjaan saat ini, sedangkan program pengembangan merupakan proses yang didesain untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan di masa mendatang.

Hal lain yang berkaitan dengan kinerja adalah perilaku inovatif dari karyawan untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan ide-ide karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Perilaku inovatif karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) merupakan faktor yang penting karena hal itu sangat berguna dalam suatu proses penyelesaian masalah organisasi, kinerja karyawan, kelelahan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, efisiensi, dan juga efektivitas organisasi (Asurakkody & Shin, 2018). Inovasi merupakan strategi

untuk mencapai keunggulan bersaing karena tujuan utama dari inovasi yaitu untuk memenuhi permintaan sehingga produk-produk inovasi adalah salah satu yang bisa digunakan sebagai keunggulan dalam bersaing bagi perusahaan. PT. Sosro memproduksi berbagai jenis minuman lainnya seperti teh celup, teh hijau, dan minuman sari buah, yang didistribusikan baik di pasar domestik maupun internasional. Perusahaan ini berkomitmen untuk terus berinovasi dan menjaga kualitas produknya demi memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya pengembangan karyawan dan perilaku inovatif karyawan di perusahaan, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang merasa diberi pengembangan seperti adanya pelatihan dan mampu mengaplikasikan ide-ide inovasi dalam pekerjaan akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan dedikasi dalam menjalankan tugas sehari-hari mereka sehingga timbul kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja, di mana kolaborasi antarkaryawan dapat ditingkatkan. Menurut (Wijono, 2015) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya.

Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi

kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian (Adhan, Jufrizen, Prayogi & Siswadi, 2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap karyawannya, begitu juga dengan salah satu perusahaan yang ada di Kota Medan yaitu PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) memiliki misi “PT. Sinar Sosro adalah meningkatkan jaringan distribusi baik secara Nasional maupun Internasional dengan memasarkan produk baru dibidang minuman. Untuk itu PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) harus mampu meningkatkan kinerja karyawannya guna mencapai misi tersebut.

Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan, ditemukan beberapa masalah mengenai kinerja dari karyawan. Untuk melihat kondisi awal mengenai kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya. Berdasarkan pemantauan penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pengukuran *key performance indicator*. Adapun tabel kinerja karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1. Karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)
Berdasarkan KPI Tahun 2023 Dan 2024**

Nilai	Simbol	Keterangan Simbol	Jumlah Karyawan 2023	Persentase KPI	Target KPI	Jumlah Karyawan 2024	Persentase KPI	Target KPI
96-100	A	<i>Excellent</i>	103	79,84%	>80%	-	-	-
80-95	B	<i>Good</i>	19	14,73%	>15%	-	-	-
60-79	C	<i>Average</i>	7	5,43%	<5%	-	-	-
30-59	D	<i>Need Improvement</i>	0	0%	0%			
Total			132	100%	100%	135	-	-

Sumber: Penilaian KPI tahun 2023 & 2024

Berdasarkan tabel tersebut 1.1, di tahun 2023 hanya ada 79,84% karyawan yang mencapai tingkat penilaian *excellent*, sedangkan target perusahaan adalah 80%. Begitu pula pada tingkatan *good*, dan *average* yang pencapaiannya belum sesuai target. Di tingkatan *good*, target perusahaan adalah 15% namun pada kenyataannya hanya 14,73%. Pada tingkatan *average* perusahaan menargetkan kurang dari 5% total karyawan, tetapi pada tahun itu ada 5,43%. Masalah pada kinerja yang belum mencapai target dari realisasi tersebut tentunya juga berhubungan dengan permasalahan mengenai pengembangan karyawan, perilaku inovasi dan kepuasan karyawan.

Belum diperkenalkannya keinginan beberapa karyawan untuk mengembangkan inovasi arsip digital melalui pelatihan, Munculnya program pelatihan berbasis teknologi atau metode pembelajaran baru yang dapat mempercepat pemahaman dan penerapan materi pelatihan belum di ikuti oleh organisasi, sehingga inovasi dalam pengembangan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terhambat. Manajemen perusahaan juga terlalu fokus pada tradisi, terlalu berhati-hati dan tidak mau mengambil risiko, Hal ini menghambat dorongan inovasi karyawan karena manajemen cenderung mempertahankan status quo dari pada mencari cara baru untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Lingkungan yang menganut paham sistem senioritas masih membudaya pada PT. Muji Sumber Alam Semesta (Sosro). Akibatnya, beberapa karyawan yang masih bekerja sampai saat ini merasakan proses regenerasi cukup lambat, sehingga junior yang memiliki kompetensi serta loyalitas yang besar terhadap

perusahaan kurang terpenuhi keinginannya pada proses promosi/peningkatan jenjang karir.. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa kurangnya dukungan organisasi yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan Pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adanya kesenjangan antara target KPI dan realisasi KPI, dimana target KPI belum sepenuhnya terealisasi dengan baik.
2. Inovasi dalam pengembangan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terhambat.
3. Perusahaan terlalu fokus pada tradisi dan tidak mau mengambil risiko, manajemen perusahaan lebih mempertahankan status quo dari pada berinovasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
4. Adanya ketidakpuasan karyawan junior dikarenakan budaya senioritas yang lebih mementingkan karyawan senior walaupun karyawan junior loyal dan berkompeten.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini

dengan hanya pada faktor pengembangan karyawan, perilaku inovasi dan kepuasan karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
2. Apakah perilaku inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
3. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
4. Apakah perilaku inovasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
5. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
6. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
7. Apakah perilaku inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku inovasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengambil kebijakan pengembangan karyawan, perilaku inovasi, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada PT. Muji Sumber Alam Semesta (Sosro).

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Kinerja merupakan strategi yang digunakan oleh sebuah organisasi yang berorientasi pada laba dan non-profit dan telah ada setidaknya selama satu minggu. Kinerja adalah bentuk kebijakan publik yang menggabungkan strategi organisasi, partisipasi konsumen, and *Economic Contribution* (Asmike & Sari, 2022). (Suwindia & Wati, 2021) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil dorongan dan keahlian individu yang berinteraksi satu sama lain. Kinerja didefinisikan sebagai kumpulan keahlian individu dan dorongan intrinsik untuk berhasil di tempat kerja menurut teori ini.

Menurut pendapat (Bangun, 2018) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk

kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai karyawan dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2 Manfaat Kinerja Karyawan

Manfaat kinerja dapat membantu dalam menilai sejauh mana tugas berhasil dilaksanakan dan memperluas pengembangan pribadi agar lebih sejalan dengan misi perusahaan secara menyeluruh. Menurut (Rivai, 2014), terdapat beberapa manfaat dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
- 2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja.
- 3) Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- 4) Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- 5) Penilaian memungkinkan penyedia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Menurut (Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018) menjelaskan kinerja mempunyai manfaat diantaranya:

- 1) Motivasi karyawan yang optimal merupakan langkah awal dalam mengelola operasional organisasi secara efisien dan efektif.
- 2) Menawarkan dukungan saat membuat pilihan personel, seperti merekrut, memecat, atau mempromosikan.
- 3) Menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan, beberapa kriteria perekrutan dan cara mengukur keberhasilan inisiatif pelatihan.
- 4) Memberi tahu para pekerja bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menetapkan kriteria pembagian hadiah.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Lingkungan internal dan eksternal seseorang adalah dua dari banyak faktor yang berperan dalam membentuk kualitas kinerja karyawan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) yaitu:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. karyawan harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan..

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Penghargaan

Merupakan bentuk pengakuan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian, kontribusi, atau perilaku yang dianggap bernilai atau positif.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma

ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) *Job satisfaction*

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/keterikatan karyawan

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) kepada perusahaan.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya

masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Sedangkan menurut (Amir & Jafar, 2021), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1) *Work life balance*

Work-life balance yang menjadi kebutuhan psikis dari karyawan, dengan demikian tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

2) Pengembangan karir

Aspek yang mendukung berkembangnya perusahaan yaitu pengembangan karir karyawan dikatakan demikian karena dalam pengembangan perusahaan tidak luput dari karyawan yang ikut berpartisipasi dalam memajukan perusahaan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Baik buruknya kinerja seorang pekerja sebagian ditentukan oleh indikator kinerja dan sebagian lagi oleh faktor-faktor lain. Menurut (Bangun, 2018) menyatakan bahwa untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan harus mempertimbangkan lima kriteria berikut:

1) Kuantitas Hasil Pekerjaan

Keluaran seseorang atau tim sehubungan dengan metrik ini berfungsi sebagai tolok ukur kinerja dalam organisasi.

2) Kualitas Hasil Pekerjaan

Pada metrik ini, kami mencari kesesuaian antara persyaratan kualitas dan keluaran yang memenuhi kriteria tersebut, serta pelaksanaan tugas yang sempurna dalam kaitannya dengan kompetensi staf.

3) Ketepatan Waktu

Dari segi koordinasi dengan hasil keluaran dan memanfaatkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, tingkat kegiatan selesai pada awal periode yang ditentukan.

4) Kehadiran

Produktivitas seorang pekerja berbanding lurus dengan seberapa aktif mereka berpartisipasi dalam melakukan pekerjaannya untuk suatu organisasi.

5) Kemampuan Kerja Sama

Berkolaborasi dengan baik dengan rekan kerja adalah kunci untuk berhasil di tempat kerja mana pun. Keterampilan kolaboratif merupakan indikator keberhasilan karyawan dalam pekerjaannya.

Namun hanya ada dua indikator yang secara independen mengukur kinerja karyawan menurut (Asmike & Sari, 2022).

- 1) Efisiensi adalah penggunaan maksimum sumber daya organisasi—tenaga kerja, teknologi, uang, dan bahan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya setiap departemen.
- 2) Independensi adalah sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas profesionalnya.

2.1.2 Pengembangan Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karyawan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro yang semakin cepat dan kompleks, perusahaan harus bersikap dinamis dan dapat mengantisipasi atau dapat menyesuaikan diri, yaitu salah satunya dengan cara melakukan pengembangan dalam rangka

meningkatkan kemampuan dan kualitas karyawannya. Menurut (Hasibuan, 2016) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut (Mathis & Jackson, 2012), pengembangan karyawan adalah kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan karyawan guna pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Menurut (Hariandja, 2011), latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dan terorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dan secara konseptual dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan.

(Simamora, 2019), menyatakan pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan pabilitas dan motivasi karyawan agar dapat menjadi asset perusahaan yang berharga, mengemukakan pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu usaha yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang maupun di masa depan yaitu melalui pendidikan dan latihan.

2.1.2.2 Manfaat Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan memiliki banyak manfaat bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari pengembangan karyawan menurut (Hasibuan, 2016), yaitu sebagai berikut:

1) Produktifitas Kerja

Melalui pengembangan, produktifitaskerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan semakin baik.

2) Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin, dan mengurangi pemborosan.

3) Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin terampil dan ahli dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah.

6) Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7) Karier

Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar , karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8) Konseptual

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan manajerial skillnya lebih baik.

9) Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas Jasa

Balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Konsumen

Memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dengan memberikan kesempatan bagi para profesional untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, pelatihan membawa dampak positif yang signifikan pada berbagai aspek dalam lingkungan kerja.

Menurut (Rivai, 2014) Pelatihan memiliki sebelas manfaat bagi karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif
- 2) Membantu mendorong karyawan dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- 3) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik
- 4) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
- 6) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
- 7) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
- 8) Memberikan nasihat dan halan untuk pertumbuhan masa depan
- 9) Membangun rasa pertumbuhan dalam Pelatihan
- 10) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, berbicara dan menulis dengan latihan
- 11) Membantu menghilangkan rasa takut dalam melaksanakan tugas baru.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari Pelatihan adalah untuk mengubah perilaku kerja dan loyalitas karyawan, agar karyawan mampu untuk berprestasi secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui efesiensi, efektivitas dan kualitas kerja.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas dan hasilnya. Untuk memahami pentingnya pengembangan dan bagaimana faktor-faktor ini berperan, penting untuk menjelajahi elemen-elemen yang membentuk dasar pengembangan karyawan yang sukses. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karyawan menurut (Rivai, 2014) yaitu sebagai berikut:

1) Dukungan manajemen puncak

Agar program- program pelatihan dan pengembangan berhasil, di butuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program Pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam Pelatihan dan memberikan sumber- sumber daya yang di butuhkan.

2) Komitmen para spesialis maupun generalis

Di samping para manajer puncak, seluruh manajer, apakah spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses Pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer ini, mulai presiden chairman of the board ke bawah. Para profesional Pelatihan dan pengembangan semata- mata hanya memberikan keahlian teknis.

3) Kemajuan teknologi

Teknologi sangat memberikan pengaruh besar terhadap Pelatihan dan pengembangan, khususnya komputer dan internet. Sebab teknologi telah

memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang di sampaikan kepada para karyawan dan perubahan ini terus berlanjut.

4) Kompleksitas organisasi

Dalam tahun-tahun terakhir ini, perubahan-perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Dengan demikian para karyawan sukses secara terus-menerus meningkatkan keterampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan.

5) Gaya belajar

Perusahaan-perusahaan tidak hanya memberikan pengetahuan individual namun juga menciptakan pengetahuan institusional sehingga ketika seorang karyawan meninggalkan organisasi, orang lain dalam perusahaan mempunyai pengetahuan yang sama.

Sedangkan menurut (As'ad, 2013) agar pelatihan dan pengembangan dapat dihasilkan dengan baik, maka harus diperhatikan delapan faktor sebagai berikut:

1) *Individual differences*

Kenyataannya di dunia ini tidak ada dua individu yang mempunyai sifat yang benar-benar sama. Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas, yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah-lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya.

2) *Relation to job analysis*

Analisa jabatan dapat dianggap merupakan alat bagi pimpinan dalam memecahkan masalah-masalah kemanusiaan. Masalah kemanusiaan dalam perusahaan dianggap merupakan faktor sangat penting dan harus diperhatikan.

3) *Motivation*

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Sehubungan dengan itu, Pelatihan sebaiknya dibuat sedemikian rupa agar dapat menimbulkan motivasi bagi para *trainees*.

4) *Active participation*

Di dalam pelaksanaan pendidikan Pelatihan, para *trainees* harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para *trainees* apabila saran-sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

5) *Selection of trainees*

Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan pada mereka yang tak mempunyai minat, bakat dan pengaman, kemungkinan diadakan seleksi.

6) *Selection of trainers*

Tidak setiap orang dapat menjadi pengajar yang baik. Seorang pengajar (*trainers*) harus mempunyai syarat-syarat tertentu. Hal ini disebabkan karena *trainers* akan menghadapi manusia yang mempunyai sifat yang berlain-lainan.

7) *Trainer* Pelatihan

Trainer sebelum disertai tanggungjawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Dengan demikian salah satu asas yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapat pendidikan sebagai pelatih.

8) Pelatihan *methods*

Suatu latihan akan berhasil tidak tergantung pada tenaga pengajaran saja akan tetapi juga tergantung pada metode yang dipergunakan. Metode yang dipergunakan dalam Pelatihan yang diberikan. Misalnya metode pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana.

2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karyawan

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menurut (Krismiyati, 2017):

1) Motivasi

Suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).

2) Kepribadian

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

3) Keterampilan

Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

Menurut (Richardson, 2016) dalam buku Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM, indikator pengembangan karyawan adalah:

1) Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan

Yakni program pengembangan karyawan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan karyawan akan kemampuan teknis dan konseptual yang akan digunakan dalam bekerja.

2) Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal

Yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti peluang promosi, kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan peluang melanjutkan studi.

3) Efektivitas Pengembangan pada pada Aspirasi Karir

Yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas karyawan yang memadai dalam aspirasi karir guna meningkatkan karir pekerjaanya.

2.1.3 Perilaku Inovasi

2.1.3.1 Pengertian Perilaku Inovasi

Inovasi adalah proses menemukan atau mengimplementasikan sesuatu yang baru ke dalam situasi yang baru. Konsep kebaruan ini berbeda dari kebanyakan orang karena sifatnya relatif apa yang dianggap baru oleh seseorang atau pada suatu konteks dapat menjadi sesuatu yang merupakan lama berbagi orang lain dalam konteks lain. Inovasi bisa diartikan sebagai pengenalan dan pengaplikasian ide, proses atau prosedur yang baru dalam pekerjaan, tim kerja atau organisasi yang dirancang untuk menguntungkan organisasi, tim kerja atau pekerjaanya sendiri.

Menurut (McGuirk, Lenihan, & Hart, 2015) mengartikan perilaku inovasi sebagai penemuan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Perilaku inovatif menekan pada kemampuan untuk membuat sebuah ide yang otentik, memerlukan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan mengaplikasikan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi, Leach, & Megadley, 2016).

Perilaku kerja karyawan yang inovatif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. Ini terutama berlaku untuk lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, di mana karyawan berpikir dan menerapkan ide-ide

inovatif untuk menanggapi perubahan lingkungan kerja (Pieterse, VanKnippenberg, Schippers, & Stam, 2009).

Perilaku inovasi merupakan perilaku individu yang memiliki tujuan untuk dapat mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja tentang ide/gagasan, proses, produk atau prosedur yang baru dan bermanfaat (Jeroen & Hartog, 2010). Hal senada juga dikemukakan oleh (Afsar & Umrani, 2019) bahwa perilaku inovasi merupakan perilaku yang menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide/gagasan baru dan berguna untuk meningkatkan prosedur kerja, produk dan layanan.

Dari penjelasan para ahli diatas, dapat disimpulkan perilaku inovasi merupakan suatu perbuatan yang menghasilkan ide ataupun gagasan baru untuk menciptakan perubahan dalam pekerjaan.

2.1.3.2 Manfaat Perilaku Inovasi

Perilaku inovasi karyawan memiliki manfaat yang signifikan bagi perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial. Berikut ini adalah beberapa manfaat perilaku inovasi (Ramayah & Ahmad, 2017) yaitu sebagai berikut:

1) Meningkatkan kinerja organisasi

Perilaku inovasi karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan ide-ide baru dan memperbaiki proses kerja yang ada.

2) Meningkatkan keunggulan bersaing

Perilaku inovasi karyawan dapat membantu organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi di pasar dengan menciptakan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaing.

3) Meningkatkan kepuasan pelanggan

Perilaku inovasi karyawan dapat menciptakan produk atau layanan yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

4) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Perilaku inovasi karyawan dapat menghasilkan ide-ide baru yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

5) Meningkatkan inovasi berkelanjutan

Perilaku inovasi karyawan dapat membantu organisasi untuk menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi pada masa depan.

6) Meningkatkan kreativitas dan kolaborasi

Perilaku inovasi karyawan dapat mendorong kreativitas dan kolaborasi antara karyawan, serta memperkuat tim dan hubungan antar karyawan.

7) Meningkatkan reputasi organisasi

Perilaku inovasi karyawan dapat meningkatkan reputasi organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan, investor, dan masyarakat umum.

8) Meningkatkan keuntungan organisasi

Perilaku inovasi karyawan dapat membantu organisasi menciptakan produk atau layanan baru yang lebih baik dan lebih efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan organisasi.

Sedangkan menurut (Berliana & Arsanti, 2018) dampak positif dari adanya perilaku inovasi antara lain:

- 1) Dapat menghasilkan gagasan untuk lingkungan kerja Dengan adanya perilaku inovasi, akan mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru untuk memperbaiki lingkungan tempat kerja menjadi lebih baik dan menciptakan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien.
- 2) Dapat mempromosikan diri sendiri di dalam pekerjaan Seorang karyawan yang memiliki ide inovatif memiliki peluang yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan adanya peran serta karyawan tersebut dalam menciptakan ide baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan.
- 3) Dapat mewujudkan gagasan baru untuk lingkungan kerja Perilaku inovasi sebagai tempat dalam diri seseorang untuk mengimplementasikan ide-ide baru yang terpendam dan dapat digunakan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Inovasi

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif karyawan. (Nijenhuis, 2015) mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal yaitu :

- 1) Faktor Eksternal
 - a) *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.
 - b) *Social – Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan.

2) Faktor Internal

- a) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja.
- b) Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*), karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru.

Berdasarkan studinya, (Yuan & Woodman, 2010) memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovasi, yakni;

- 1) Budaya Organisasi Dan Iklim,
- 2) Hubungan Dengan Atasan,
- 3) Karakteristik Pekerjaan,
- 4) Konteks Sosial/Kelompok, Dan
- 5) Perbedaan Individu.

2.1.3.4 Indikator Perilaku Inovasi

Perusahaan diharapkan mampu membuka peluang atau memberikan wadah bagi setiap karyawan untuk menuangkan ide-ide baru mereka, sehingga dapat mendorong untuk mengembangkan perusahaan yang lebih baik dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Menurut (Jeroen & Hartog, 2010), ada empat indikator perilaku inovatif kerja yaitu:

- 1) *Idea exploration* (karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah).
- 2) *Idea generation* (karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru).

- 3) *Idea championing* (karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya).
- 4) *Idea implementation* (karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan).

Sedangkan Menurut (Taneva & Rusalova, 2016), terdapat beberapa indikator perilaku inovasi yang dapat diidentifikasi, yaitu:

- 1) Generasi ide baru

Karyawan mampu menghasilkan ide-ide baru dan kreatif dalam pekerjaan mereka.

- 2) Pencarian informasi

Karyawan mampu mencari informasi baru dan memperbarui pengetahuan mereka untuk mengembangkan solusi yang inovatif.

- 3) Implementasi ide

Karyawan mampu mengimplementasikan ide-ide inovatif mereka dalam pekerjaan sehari-hari.

- 4) Kolaborasi dan kerja tim

Karyawan mampu bekerja sama dan berkolaborasi dengan orang lain dalam menghasilkan ide-ide inovatif.

- 5) Risiko dan ketidakpastian

Karyawan mampu mengatasi ketidakpastian dan risiko yang mungkin muncul dalam menghasilkan ide-ide inovatif.

- 6) Peluang baru

Karyawan mampu mengidentifikasi peluang baru untuk mengembangkan solusi inovatif.

7) Pengambilan keputusan

Karyawan mampu mengambil keputusan yang tepat dan inovatif dalam situasi yang kompleks dan berubah-ubah.

2.1.4 Kepuasan Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja karyawan adalah tingkat kesenangan yang dirasakan karyawan dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Menurut (Damayanti, 2018) kepuasan kerja menjadi hal yang penting yang seharusnya selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal mengelola karyawan, hal ini karena kepuasan kerja nantinya akan mempengaruhi kinerja yang akan membuat karyawan berfikir untuk memberikan usaha terbaik dan ikut berjuang bersama demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan dapat memperhatikan hal tersebut.

(Nabawi, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai macam sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja,

kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan (Rasyid & Tanjung, 2020).

(Siagian & Khair, 2018) memaparkan bahwa Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional karyawan terhadap situasi dan kondisi didalam pekerjaan. Hal ini akan terlihat pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah keadaan dimana para karyawan didalam perusahaan merasakan kondisi yang menyenangkan didalam lingkungan pekerjaan atas peran yang dijalankannya didalam perusahaan tersebut serta kebutuhannya yang dapat terpenuhi dengan baik. Kepuasan kerja bersifat individual, dimana setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dan terjadi saat beberapa faktor terpenuhi seperti kebutuhan individu.

Dilihat dari beberapa pengertian diatas maka memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan dimana karyawan merasakan tindakan emosional antara kepuasan yang sudah tercapai maupun yang tidak tercapai yang nantinya hasil dari ekspektasi dan kenyataan yang diterima dapat mempengaruhi hasil kerja dari pekerjaan yang dilakukan karyawan.

2.1.4.2 Manfaat Kepuasan Karyawan

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (Robbins, 2016) yang meliputi :

- 1) Kinerja karyawan. seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

- 2) Perilaku organisasi. karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.
- 3) Kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.
- 4) Kehadiran karyawan. Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.
- 5) Perputaran karyawan *turnover*. Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 6) Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh (Robbins & Judge, 2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memberi manfaat antara lain :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Menugurangi *labor turnover* perputaran tenaga kerja
- 7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan

(Robbins, 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut :

- 1) *Mentally Challenging Work*. Menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pekerjaan yang tidak menantang sering kali membuat karyawan bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan kelelahan. Pekerjaan yang tantangannya diantara kedua batas ekstrim inilah yang mamou membuat karyawan menjadi puas.
- 2) *Equitable Rewards*, karyawan menginginkan kebijakan sistem dalam perusahaan dapat dilakukan dengan baik.
- 3) *Supportive Working Conditions*, karyawan akan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman.
- 4) *Supportive Colleagues*, karyawan tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Banyak karyawan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial.

(Afandi, 2017) mengungkapkan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebgai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan menmberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaanya.
- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.

- 4) Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*genetic component*), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetik.

Menurut (Muchtadin & Sundary, 2023) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Motivasi intrinsik

Seorang pekerja yang memiliki motivasi intrinsik akan merasakan aktifitas pekerjaan sebagai tujuan itu sendiri yang berakibat pada minat dan dan kenikmatan dalam melakukan pekerjaan.

2) Dukungan rekan kerja

Dukungan rekan kerja merupakan dukungan perhatian, kasih sayang, bantuan informasi, dan bantuan pelaksanaan tugas pekerjaan.

3) *Work life balance*

Work-life balance ialah keterkaitan antara aspek kerja dan nonkerja di mana mencapai keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan yang memuaskan biasanya dipahami sebagai membatasi satu sisi (pekerjaan), untuk mempunyai lebih banyak waktu aktifitas di luar pekerjaan.

Sedangkan menurut (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2010) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu :

- 1) Imbalan, jumlah pembayaranyang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaanyang dilakukan.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang dianggap menarik, menyediakan tempat untuk belajar dan bertanggung jawab.

- 3) Peluang promosi, ketersediaan peluang untuk maju.
- 4) Supervisi, kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
- 5) Rekan kerja, rekan kerja yang berkompeten dan memberikan dukungan.
- 6) Kondisi pekerjaan, lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan produktivitas kerja.
- 7) Keamanan kerja, keyakinan bahwa posisi seseorang relatif aman dan ada peluang untuk dapat terus berjalan dalam organisasi.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Karyawan

Ada hal-hal yang mendasari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019).

Menurut (Novita, Sunuharjo & Ruhana, 2016) mengemukakan bahwa ada beberapa hal yang menjadi indikator utama dari kepuasan kerja antara lain :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, terkait dengan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan bagi karyawan atau tidak.
- 2) Gaji, yang diterima oleh karyawan menjadi indikator apakah kepuasan itu sudah tercapai atau tidak yang diharapkan oleh karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan
- 3) Promosi, yang merupakan sebuah proses perubahan dari suatu pekerjaan beralih ke pekerjaan lainnya yang memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi

dari pekerjaan sebelumnya yang diberikan kesempatan untuk maju didalam perusahaan tersebut.

- 4) Pengawasan, yang merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja karena pengawasan memiliki dua dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang pertama ada pada karyawan dan yang kedua merupakan pengaruh oleh manajer yang memungkinkan orang lain untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan.
- 5) Rekan kerja, yang menjadi sumber kepuasan kerja yang ada pada karyawan secara individu yang menjadikan tim sebagai sumber dukungan untuk setiap pekerjaan.
- 6) Kondisi kerja, yang menjadikan efek lingkungan kerja sama dengan efek kelompok kerja karena saat semuanya berjalan dengan baik, maka tidak akan ada masalah kepuasan kerja.

(Sudaryo et al., 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

1) Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan,

hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4) Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Menurut (Sisca et al., 2020) menyatakan terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1) Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di perusahaan.

3) Kesempatan untuk maju

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Upah

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

5) Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan ketrampilan dan prestasi mereka. Pengembangan karyawan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengembangan tersebut maka akan berdampak sangat besar pada peningkatan kinerja yang secara langsung akan semakin mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada akhirnya, pelatihan dan pengembangan karyawan memang memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kinerja dalam sebuah perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Pengaruh tersebut adalah pengaruh yang sangat positif, artinya adalah semakin baik pelatihan dan pengembangan karyawan maka akan menyebabkan semakin tingginya kinerja. (Kamil, 2012) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Daulay & Handayani, 2021) (Elizar & Tanjung, 2018), (Triasmoko, Mukzam, & Nurtjahjono, 2014), (Dahmiri, 2014), (Astuti & Safitri, 2017), (Siswadi, 2016), (Sharma & Taneja, 2018), (Abogsesa & Kaushik, 2018), (Ibrahim, Boerhannoeddin, & Bakare, 2017), (Sendawula, Nakyejwe Kimuli, Bananuka, & Najjemba Muganga, 2018), (Saeed et al., 2013), (Singh & Mohanty, 2010), (Kum, Cowden, & Karodia, 2014) dan (Bhat, 2011) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Perilaku Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu kegiatan nyata berupa perwujudan karyawan untuk mencapai prestasi kerja sesuai dengan peranannya di sebuah perusahaan. Sebagai bagian dari faktor yang mempunyai pengaruh kepada kinerja karyawan (Sujarwo & Wahjono, 2017). Orang yang inovatif akan berupaya memecahkan permasalahan dengan menggunakan cara beda dengan yang biasa orang lakukan tetapi akan menghasilkan keefektifan dan efisien. Hal ini didukung dengan pendapat (Berliana & Arsanti, 2018) yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan dalam pengembangan organisasi dan meningkatkan kinerja melalui perbaikan atau efisiensi berbagai aktifitas melalui inovasi yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Leong & Raslib, 2014) dan (Dama & Ogi, 2018) yang menyatakan perilaku kerja inovatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan

Pengembangan karyawan mencakup berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan.

rogram pelatihan dan pengembangan membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat membuat mereka merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam pekerjaan mereka. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa mampu dan siap menghadapi tantangan pekerjaan.

Investasi dalam pengembangan karyawan menunjukkan bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap pertumbuhan profesional karyawan. Ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka, yang berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Eisenberger, Shanock, & Wen, 2020). Hasil penelitian (Jufrizen, 2015), (Bahri & Nisa, 2017), (Handoko & Rambe, 2018) dan (Arsyad, 2016) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Perilaku Inovasi Terhadap Kepuasan Karyawan

Perilaku inovasi mengacu pada tindakan karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Perilaku inovasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui beberapa mekanisme, karyawan yang terlibat dalam perilaku inovasi sering kali merasa pekerjaannya lebih bermakna dan menantang. Ini meningkatkan perasaan pencapaian dan kepuasan intrinsik mereka. Inovasi mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa berkembang dan berdaya. Studi empiris mendukung hubungan positif antara perilaku inovasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2016)

menemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku inovatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Karyawan Kinerja Karyawan

Menurut (Handoko & Rambe, 2018) kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Didalam suatu perusahaan atau organisasi kepuasan kerja karyawan tentunya dikaitkan dengan hasil dari pekerjaan atau kinerja karyawan. Ketika karyawan merasah sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Alwi & Suhendra, 2019), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bappeda Provinsi Banten. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, Samboja & Jufrizen, 2022), (Parlindungan, Farisi & Nurhayati, 2021) (Jufrizen, 2017), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Jufrizen & Intan, 2021), (Jufrizen, 2017), (Adhan, Jufrizen, Prayogi & Siswadi, 2020), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Siagian & Khair, 2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil referensi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan berpengaruh dengan adanya faktor pengembangan dan kepuasan kerja. Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan peningkatan pengembangan karir kepada karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja kepada karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019), menyimpulkan bahwa pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Budy & Hartini, 2017), (Utama, Kirana, & Subianto, 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

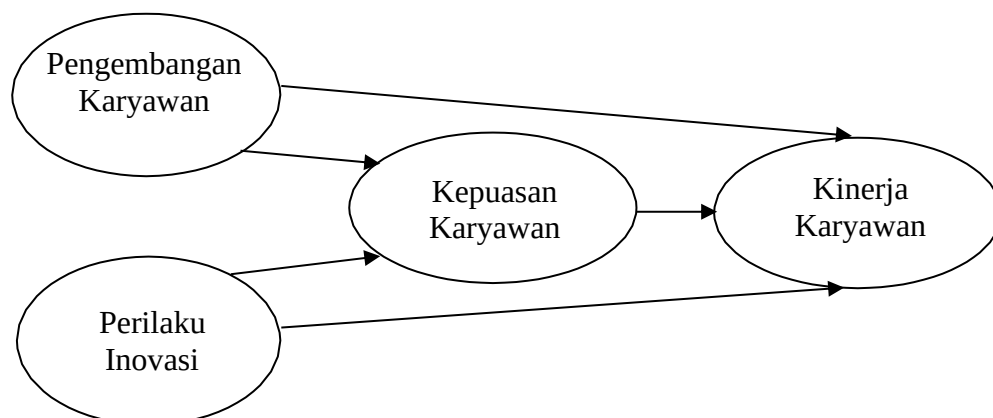
2.2.7 Pengaruh Perilaku Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

Kinerja karyawan merupakan kegiatan nyata berupa karyawan untuk mencapai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan. Adapun

salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tingkat kepuasan kerja (Sapada, Modding, Gani, & Nujum, 2017). Kepuasan kerja ialah merupakan sikap dari individu kepada pekerjaannya atau penilaian karyawan tentang seberapa puas atau tidaknya dengan pekerjaannya (Robbins, 2016). Perilaku inovatif juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan juga kepuasan kerja (Sujarwo & Wahjono, 2017). Orang yang inovatif akan berupaya memecahkan permasalahan dengan menggunakan cara beda dengan yang biasa orang lakukan tetapi akan menghasilkan keefektifan dan efisien .

Hal ini didukung dengan pendapat (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001) yang menyatakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh ukuran seberapa inovatif sebuah organisasi, atau seberapa banyak inovasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Hasil penelitian (Sujarwo & Wahjono, 2017) menemukan bahwa ada pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja antara pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara pengembangan karyawan dan perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
2. Perilaku inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
3. Pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
4. Perilaku inovasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)?
5. Kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
6. Pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
7. Perilaku inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

3.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai karyawan dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan

organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

Tabel 3.1. Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kuantitas hasil pekerjaan	1,2
2	Kualitas hasil pekerjaan	3,4
3	Ketepatan waktu	5,6
4	Kehadiran	7,8
5	Kemampuan kerja sama	9,10

Sumber: (Bangun, 2018)

3.2.2 Pengembangan Karyawan

pengembangan karyawan adalah suatu usaha yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang maupun di masa depan yaitu melalui pendidikan dan latihan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur pengembangan karyawan adalah:

Tabel 3.2. Indikator Pengembangan Karyawan

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Efektivitas pengembangan profesional pada kebutuhan karyawan	1,2,
2	Efektivitas pengembangan pada tujuan personal	3,4
3	Efektivitas pengembangan pada pada aspirasi karir	5,6

Sumber: (Richardson, 2016)

3.2.3 Perilaku Inovasi

perilaku inovasi merupakan suatu perbuatan yang menghasilkan ide ataupun gagasan baru untuk menciptakan perubahan dalam pekerjaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku inovasi adalah:

Tabel 3.3. Indikator Perilaku Inovasi

No	Indikator	Item Pernyataan
1	<i>Idea exploration</i>	1,2,
2	<i>Idea generation</i>	3,4
3	<i>Idea championing</i>	5,6
4	<i>Idea implementation</i>	7,8

Sumber: (Jeroen & Hartog, 2010)

3.2.4 Kepuasan Karyawan

kepuasan kerja merupakan keadaan dimana karyawan merasakan tindakan emosional antara kepuasan yang sudah tercapai maupun yang tidak tercapai yang nantinya hasil dari ekspektasi dan kenyataan yang diterima dapat mempengaruhi hasil kerja dari pekerjaan yang dilakukan karyawan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah:

Tabel 3.4. Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Pekerjaan itu sendiri	1,2
2	Gaji	3,4
3	Promosi	5,6
4	Pengawasan	7,8
5	Rekan kerja	9,10
6	Kondisi kerja	11,12

Sumber: (Novita, Sunuharjo & Ruhana, 2016)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah PT Mujur Sumber Alam semesta (Sosro) Amplas. Jl. M.G. Manurung No.9 Timbang Deli, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara 20149.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2024 sampai dengan Juli 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.5. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Mar 2024				Apr 2024				Mei 2024				Juli 2025				Agustus 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
	a. Observasi																				
	a. Identifikasi masalah																				
	b. Pengajuan Judul																				
	c. Penyusunan Proposal																				
2	Pelaksanaan																				
	a. Bimbingan Proposal																				
	b. Seminar Proposal																				

3.4.2 Sampel

Sampel menurut (Sugiyono, 2020) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

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

$$n = \frac{135}{1 + 135 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 57,44$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 57 orang.

Tabel 3.7. Jumlah Sampel Penelitian

No	Jabatan	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Accounting & Finance	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
2	Manager	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
3	Finance Manager	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
4	Asst. Accounting	4	$60 \times 4 / 135 = 3$
5	Supervisor	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
6	Administrasi Accounting	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
7	Kasir	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
8	Manager Personalia	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
9	Supervisor Personalia	2	$60 \times 2 / 135 = 1$
10	Sekretaris	2	$60 \times 2 / 135 = 1$

No	Jabatan	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
11	Pay Roll	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
12	Administrasi Personalia	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
13	Receptionist	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
14	Manager QC	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
15	Asst. Supervisor QC	6	$60 \times 6 / 135 = 3$
16	Administrasi QC	6	$60 \times 6 / 135 = 3$
17	Analisis QC	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
18	Inspector	2	$60 \times 2 / 135 = 1$
19	Incoming Material	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
20	Petugas BS	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
21	Petugas Vermi Kompas	2	$60 \times 2 / 135 = 1$
22	Supervisor Purchasing	2	$60 \times 2 / 135 = 1$
23	Asst. Utilities & Workshops	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
24	Kepala Gudang PI	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
25	Kepala Gudang PB	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
26	Administrasi Gudang PB	4	$60 \times 4 / 135 = 3$
27	Administrasi Gudang PI	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
28	Pengawas Muat PI	4	$60 \times 4 / 135 = 3$
29	Petugas Sortir Botol PI	4	$60 \times 4 / 135 = 3$
30	Selektor PB	7	$60 \times 7 / 135 = 3$
31	Asst. Supervisor Produksi	5	$60 \times 5 / 135 = 2$
32	Supervisor Trainee	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
33	Administrasi Produksi	2	$60 \times 2 / 135 = 1$
34	Supervisor Logistik & Sp.	1	$60 \times 1 / 135 = 0$
35	Administrasi Logistik	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
36	Administrasi Spare Part	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
37	Petugas Spare Part	4	$60 \times 4 / 135 = 3$
38	Petugas Logistik	4	$60 \times 4 / 135 = 3$
39	Selektor TBS	8	$60 \times 8 / 135 = 4$
40	Cleaner TBS	5	$60 \times 5 / 135 = 2$
41	PEM Elektrik	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
42	Supervisor AMDK	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
43	Selektor AMDK	5	$60 \times 5 / 135 = 2$
44	Supervisor TWA & Freso	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
45	Selektor TWA	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
46	Cleaner TWA	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
47	Selektor Freso	3	$60 \times 3 / 135 = 1$
48	Cleaner Freso	5	$60 \times 5 / 135 = 2$
Total		135	57

Sumber: diolah oleh peneliti (2025)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan

(validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Adapun alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah angket. Angket menurut (Juliandi et al., 2015) merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Angket yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.8. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM)

berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Ghozali, 2013) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan empat

pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research*

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research*

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive*

theory. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Ghozali, 2013).

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk).

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Kriteria *F-Square* adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan.

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh suatu variabel intervening. Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro). Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 6 pernyataan untuk variabel pengembangan karyawan (X1), 8 pernyataan untuk variabel perilaku inovatif (X2), dan 12 pernyataan untuk variabel kepuasan karyawan (Z). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) yang berjumlah 57 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	35	61.4	61.4	61.4
	Perempuan	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 35 (61,4%) orang karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) laki-laki dan perempuan sebanyak 22 (38,6%) orang. Hal ini berarti mayoritas karyawan di PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) adalah laki-laki. Dominasi jumlah karyawan laki-laki ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan di perusahaan tersebut membutuhkan tenaga fisik lebih, atau adanya preferensi tertentu dalam proses rekrutmen yang lebih banyak melibatkan laki-laki. Namun

demikian, keberadaan karyawan perempuan yang juga cukup signifikan menunjukkan bahwa perusahaan tetap memberikan peluang kerja yang setara tanpa membedakan gender secara ekstrem. Proporsi ini dapat menjadi indikator penting dalam menganalisis bagaimana dinamika kerja, pembagian tugas, serta tingkat kepuasan dan kinerja antara karyawan laki-laki dan perempuan di lingkungan kerja perusahaan.

4.1.2.2 Usia

Tabel 4.2. Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	15	26.3	26.3	26.3
	31-40 Tahun	23	40.4	40.4	66.7
	41-50 Tahun	13	22.8	22.8	89.5
	> 50 Tahun	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 23 (40,4%) orang karyawan yang berusia 31-40 tahun, 15 (26,3%) orang karyawan yang berusia 20-30 tahun, 13 (22,8%) orang karyawan yang berusia 41-50 tahun, dan 6 (10,5%) orang karyawan yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT. Muji Sumber Alam Semesta (Sosro) berada pada rentang usia produktif, yaitu 31-40 tahun, yang sering kali dianggap sebagai usia dengan keseimbangan optimal antara pengalaman dan energi. Usia 31-40 tahun yang mendominasi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berada pada puncak karier mereka.

4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	16	28.1	28.1	28.1
	Diploma	9	15.8	15.8	43.9
	S1	30	52.6	52.6	96.5
	S2	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 30 (52,6%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan S1, 16 (28,1%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, 9 (15,8%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma dan 2 (3,5%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan S2. Tingginya persentase karyawan dengan pendidikan sarjana mengindikasikan bahwa posisi-posisi di perusahaan tersebut membutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan tingkat sarjana.

4.1.2.4 Lama Bekerja

Tabel 4.4. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	9	15.8	15.8	15.8
	6-10 Tahun	35	61.4	61.4	77.2
	> 10 Tahun	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 35 (61,4%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 13 (26,7%) orang karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun, dan 9 (15,8%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Ini berarti mayoritas karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) memiliki masa kerja antara

6-10 tahun. Keberadaan mereka bisa menjadi aset penting bagi perusahaan karena mereka memiliki kemampuan untuk memberikan bimbingan dan mentor bagi karyawan yang lebih baru.

4.1.2.5 Status Pernikahan

Tabel 4.5. Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	36	63.2	63.2	63.2
	Belum Menikah	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.5 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 36 (63,2%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 21 (36,8%) orang karyawan yang belum menikah. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT. Mujuir Sumber Alam Semesta (Sosro) adalah mereka yang sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah cenderung mencari kestabilan dan kepastian dalam pekerjaan mereka, yang dapat berkontribusi pada tingkat retensi yang lebih tinggi. Hal ini juga bisa mencerminkan bahwa perusahaan memberikan fasilitas atau kebijakan yang mendukung karyawan yang memiliki keluarga, seperti cuti keluarga, asuransi kesehatan, dan fleksibilitas kerja.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.6. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	54,4	12	21,1	13	22,8	1	1,8	0	0	57	100
2	16	28,1	8	14	15	26,3	17	29,8	1	1,8	57	100
3	19	33,3	22	38,6	12	21,1	3	5,3	1	1,8	57	100
4	12	21,1	19	33,3	21	36,8	5	8,8	0	0	57	100
5	23	40,4	18	31,6	10	17,5	4	7	2	3,5	57	100
6	16	28,1	21	36,8	18	31,6	2	3,5	0	0	57	100
7	15	26,3	18	31,6	20	35,1	2	3,5	2	3,5	57	100
8	10	17,5	22	38,6	19	33,3	6	10,5	0	0	57	100
9	12	21,1	11	19,3	17	29,8	12	21,1	5	8,8	57	100
10	6	10,5	17	29,8	15	26,3	14	24,6	5	8,8	57	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54,4%.
- 2) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 28,1%.
- 3) Jawaban responden saya selalu memastikan pekerjaan yang saya lakukan memiliki hasil yang baik dan minim kesalahan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,6%.

- 4) Jawaban responden saya berusaha memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 33,3%.
- 5) Jawaban responden saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 40,4%.
- 6) Jawaban responden saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik sehingga tidak ada pekerjaan yang tertunda mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,8%.
- 7) Jawaban responden saya selalu hadir tepat waktu dan jarang absen dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 31,6%.
- 8) Jawaban responden saya memiliki tingkat kehadiran yang tinggi karena saya menghargai tanggung jawab pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,6%.
- 9) Jawaban responden saya senang bekerja dalam tim dan selalu berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 29,8%.
- 10) Jawaban responden saya selalu menghargai pendapat dan masukan dari rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 29,8%.

4.1.4.2 Variabel Pengembangan Karyawan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	36,8	26	45,6	8	14	2	3,5	0	0	57	100
2	15	26,3	26	45,6	10	17,5	6	10,5	0	0	57	100
3	20	35,1	25	43,9	10	17,5	1	1,8	1	1,8	57	100
4	11	19,3	13	22,8	24	42,1	9	15,8	0	0	57	100
5	25	43,9	14	24,6	14	24,6	3	5,3	1	1,8	57	100
6	17	29,8	22	38,6	12	21,1	5	8,8	1	1,8	57	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa pelatihan yang diberikan perusahaan membantu meningkatkan keterampilan kerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,6%.
- 2) Jawaban responden program pengembangan di perusahaan sesuai dengan kebutuhan saya dalam menjalankan tugas sehari-hari mayoritas responden menjawab setuju sebesar 45,6%.
- 3) Jawaban responden pengembangan yang diberikan perusahaan membantu saya mencapai tujuan pribadi dalam karier mayoritas responden menjawab setuju sebesar 43,9%.
- 4) Jawaban responden saya merasa lebih percaya diri dalam bekerja setelah mengikuti program pengembangan yang tersedia mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 42,1%.
- 5) Jawaban responden program pengembangan di perusahaan membantu saya dalam merencanakan jenjang karier yang lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 43,9%.

- 6) Jawaban responden pengembangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan aspirasi saya untuk meningkatkan karier di masa depan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,6%.

4.1.4.3 Variabel Perilaku Inovatif (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Mujuur Sumber Alam Semesta (Sosro) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel perilaku inovatif sebagai berikut:

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Perilaku Inovatif

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	54,4	13	22,8	10	17,5	3	5,3	0	0	57	100
2	20	35,1	17	29,8	17	29,8	3	5,3	0	0	57	100
3	15	26,3	11	19,3	19	33,3	9	15,8	3	5,3	57	100
4	13	22,8	24	42,1	10	17,5	4	7	6	10,5	57	100
5	28	49,1	13	22,8	13	22,8	2	3,5	1	1,8	57	100
6	30	52,6	13	22,8	10	17,5	4	7	0	0	57	100
7	21	36,8	18	31,6	12	21,1	5	8,8	1	1,8	57	100
8	18	31,6	18	31,6	15	26,3	5	8,8	1	1,8	57	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel perilaku inovatif bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu mencari informasi baru untuk meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54,4%.
- 2) Jawaban responden saya aktif dalam mengamati tren industri untuk menemukan peluang inovasi baru mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 35,1%.
- 3) Jawaban responden saya sering mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan proses kerja di perusahaan mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 33,3%.

- 4) Jawaban responden saya mampu mengembangkan solusi kreatif terhadap tantangan yang ada di tempat kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 42,1%.
- 5) Jawaban responden saya berusaha meyakinkan rekan kerja dan atasan tentang manfaat ide inovatif yang saya usulkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 49,1%.
- 6) Jawaban responden saya berkolaborasi dengan tim untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan inovasi baru mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,6%.
- 7) Jawaban responden saya secara aktif berkontribusi dalam menerapkan ide baru untuk meningkatkan produktivitas kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 36,8%.
- 8) Jawaban responden saya terbuka terhadap umpan balik dan siap menyesuaikan ide yang sudah diterapkan agar lebih efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 31,6%.

4.1.4.4 Variabel Kepuasan Karyawan (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Mujuir Sumber Alam Semesta (Sosro) diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	31,6	20	35,1	16	28,1	3	5,3	0	0	57	100
2	21	36,8	21	36,8	14	24,6	0	0	1	1,8	57	100
3	25	43,9	21	36,8	9	15,8	2	3,5	0	0	57	100
4	19	33,3	25	43,9	9	15,8	3	5,3	1	1,8	57	100
5	24	42,1	19	33,3	12	21,1	2	3,5	0	0	57	100
6	24	42,1	18	31,6	13	22,8	1	1,8	1	1,8	57	100
7	36	63,2	13	22,8	7	12,3	1	1,8	0	0	57	100
8	25	43,9	22	38,6	10	17,5	0	0	0	0	57	100

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	14	24,6	23	40,4	19	33,3	1	1,8	0	0	57	100
10	19	33,3	20	35,1	11	19,3	7	12,3	0	0	57	100
11	16	28,1	17	29,8	19	33,3	4	7	1	1,8	57	100
12	18	31,6	16	28,1	10	17,5	8	14	5	8,8	57	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menarik dan memberikan tantangan yang positif mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 35,1%.
- 2) Jawaban responden saya puas dengan tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 36,8%.
- 3) Jawaban responden saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan usaha dan tanggung jawab pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 43,9%.
- 4) Jawaban responden saya puas dengan sistem penggajian yang diterapkan oleh perusahaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 43,9%.
- 5) Jawaban responden saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang adil dalam promosi jabatan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,1%.
- 6) Jawaban responden saya melihat adanya peluang untuk berkembang dan naik jabatan di perusahaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,1%.

- 7) Jawaban responden saya merasa atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang jelas dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,2%.
- 8) Jawaban responden saya puas dengan cara atasan memberikan umpan balik terhadap kinerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 43,9%.
- 9) Jawaban responden saya merasa nyaman bekerja dengan rekan-rekan kerja di perusahaan ini mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40,4%.
- 10) Jawaban responden saya bisa bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 35,1%.
- 11) Jawaban responden saya puas dengan fasilitas dan lingkungan kerja yang disediakan perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 29,8%.
- 12) Jawaban responden saya merasa tempat kerja saya aman, nyaman, dan mendukung produktivitas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 31,6%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

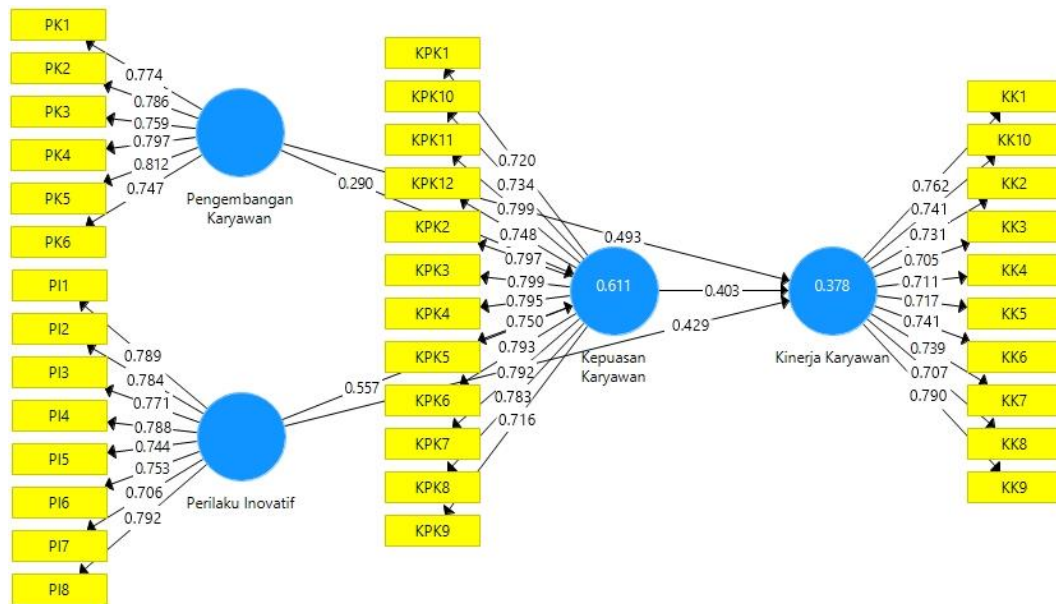
4.2.1.1 Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.11. Outer Loading

	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karyawan	Perilaku Inovatif
KK1		0,762		
KK10		0,741		
KK2		0,731		
KK3		0,705		
KK4		0,711		
KK5		0,717		
KK6		0,741		
KK7		0,739		
KK8		0,717		
KK9		0,790		
KPK1	0,720			
KPK10	0,734			
KPK11	0,799			
KPK12	0,748			
KPK2	0,797			
KPK3	0,799			
KPK4	0,795			
KPK5	0,750			
KPK6	0,793			
KPK7	0,792			
KPK8	0,783			
KPK9	0,716			
PI1				0,789
PI2				0,784
PI3				0,771
PI4				0,788
PI5				0,744
PI6				0,753
PI7				0,706
PI8				0,792
PK1			0,774	
PK2			0,786	
PK3			0,759	
PK4			0,797	
PK5			0,812	
PK6			0,747	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Karyawan	0,609
Kinerja Karyawan	0,627
Pengembangan Karyawan	0,640
Perilaku Inovatif	0,621

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Karyawan	0,793
Kinerja Karyawan	0,779
Pengembangan Karyawan	0,733
Perilaku Inovatif	0,798

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.14. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Karyawan	0,837
Kinerja Karyawan	0,820
Pengembangan Karyawan	0,817
Perilaku Inovatif	0,850

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Karyawan	0,611	0,596
Kinerja Karyawan	0,378	0,342

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-square* Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.342 Artinya kemampuan variabel pengembangan karyawan dan perilaku inovatif dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah sebesar 34,2% dengan demikian model tergolong lemah. *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.596. Artinya kemampuan variabel pengembangan karyawan dan perilaku inovatif dalam menjelaskan kepuasan karyawan adalah sebesar 59,6% dengan demikian model tergolong sedang.

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 $\rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 $\rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 $\rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16. *F-Square*

	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan
Kepuasan Karyawan		0,102
Kinerja Karyawan		
Pengembangan Karyawan	0,120	0,068
Perilaku Inovatif	0,442	0,352

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,068, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel perilaku inovatif terhadap Y kinerja karyawan memiliki nilai = 0,0352, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel pengembangan karyawan terhadap kepuasan karyawan memiliki nilai = 0,120, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel perilaku inovatif terhadap kepuasan karyawan memiliki nilai = 0,442, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,102, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau

pengujian hipotesis. Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan; dan Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. Direct Effect

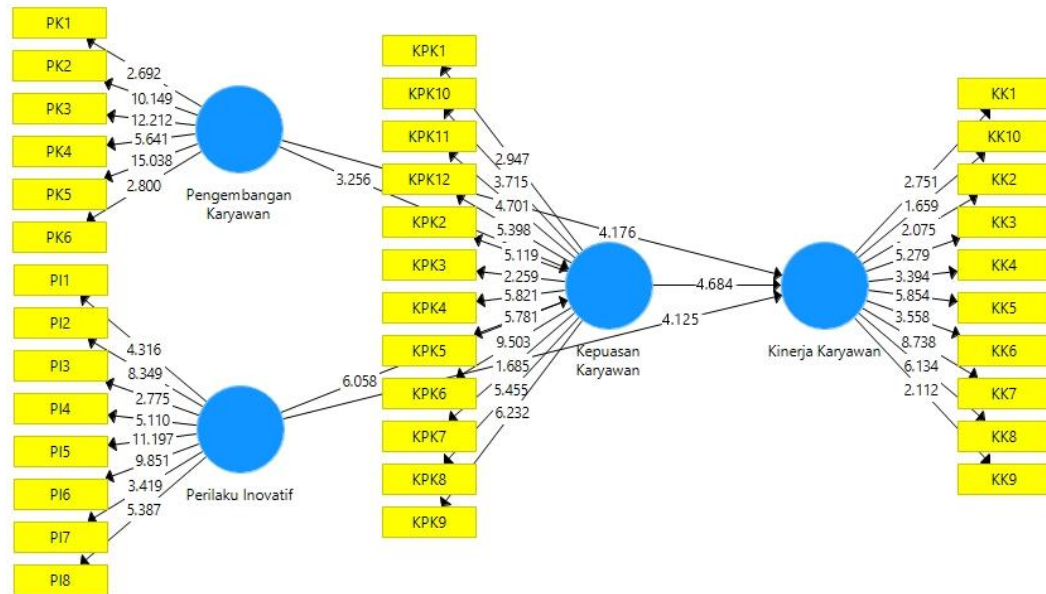
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,493	0,490	0,171	4,716	0,000
Perilaku Inovatif -> Kinerja Karyawan	0,429	0,419	0,231	4,125	0,000
Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Karyawan	0,290	0,323	0,089	3,256	0,001
Perilaku Inovatif -> Kepuasan Karyawan	0,557	0,552	0,092	6,058	0,000
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,403	0,435	0,240	4,684	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,716$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,125$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,256$ dan $P\text{-Value} = 0.001 < 0.05$ artinya, pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan karyawan adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,058$ dan $P\text{-Value} = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh perilaku inovatif terhadap kepuasan karyawan adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,684$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai $P-Values < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan karyawan), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karyawan), dan (X2/perilaku inovatif) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai $P-Values > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/kepuasan karyawan), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen

(X1/pengembangan karyawan), dan (X2/perilaku inovatif) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

Tabel 4.18. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,417	0,440	0,187	4,348	0,000
Perilaku Inovatif -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,425	0,436	0,140	4,607	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung X1 -> Z -> Y nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 4,348, dengan $P-Values$ $0,000 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan karyawan memediasi pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung X2 -> Z -> Y nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 4,607 dengan $P-Values$ $0,000 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan karyawan memediasi pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.19. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,410	0,430	0,144	2,856	0,004
Perilaku Inovatif -> Kinerja Karyawan	0,496	0,417	0,154	4,274	0,000
Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Karyawan	0,290	0,323	0,089	3,256	0,001
Perilaku Inovatif -> Kepuasan Karyawan	0,557	0,552	0,092	6,058	0,000
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,403	0,435	0,240	4,684	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan pengembangan karyawan dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,856 dengan $P-Values$ $0,004 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan perilaku inovatif dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,274 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan pengembangan karyawan dan kepuasan karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,256 dengan $P-Values$ $0,001 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan perilaku inovatif dan kepuasan karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 6,058 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,684 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,716$ dan $P-Values$ $0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan ketrampilan dan prestasi mereka. Pengembangan karyawan sangat berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengembangan tersebut maka akan berdampak sangat besar pada peningkatan kinerja yang secara langsung akan semakin mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada akhirnya, pelatihan dan pengembangan karyawan memang memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kinerja dalam sebuah perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Pengaruh tersebut adalah pengaruh yang sangat positif, artinya adalah semakin baik pelatihan dan pengembangan karyawan maka akan menyebabkan semakin tingginya kinerja. (Kamil, 2012) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Daulay & Handayani, 2021) (Elizar & Tanjung, 2018), (Triasmoko, Mukzam, & Nurtjahjono, 2014), (Dahmiri, 2014), (Astuti & Safitri, 2017), (Siswadi, 2016), (Sharma & Taneja, 2018), (Abogsesa & Kaushik, 2018), (Ibrahim, Boerhannoeddin, & Bakare, 2017), (Sendawula, Nakyejwe Kimuli, Bananuka, & Najjemba Muganga, 2018), (Saeed et al., 2013), (Singh & Mohanty, 2010), (Kum, Cowden, & Karodia, 2014) dan (Bhat, 2011) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,125$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf

signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah suatu kegiatan nyata berupa perwujudan karyawan untuk mencapai prestasi kerja sesuai dengan peranannya di sebuah perusahaan. Sebagai bagian dari faktor yang mempunyai pengaruh kepada kinerja karyawan (Sujarwo & Wahjono, 2017). Orang yang inovatif akan berupaya memecahkan permasalahan dengan menggunakan cara beda dengan yang biasa orang lakukan tetapi akan menghasilkan keefektifan dan efisien. Hal ini didukung dengan pendapat (Berliana & Arsanti, 2018) yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan dalam pengembangan organisasi dan meningkatkan kinerja melalui perbaikan atau efisiensi berbagai aktifitas melalui inovasi yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Leong & Raslib, 2014) dan (Dama & Ogi, 2018) yang menyatakan perilaku kerja inovatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karyawan terhadap kepuasan karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,256$ dan $P-Values$ 0,001 dengan taraf signifikan $0,001 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karyawan terhadap kepuasan karyawan.

Pengembangan karyawan mencakup berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat membuat mereka merasa lebih

kompeten dan percaya diri dalam pekerjaan mereka. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa mampu dan siap menghadapi tantangan pekerjaan.

Investasi dalam pengembangan karyawan menunjukkan bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap pertumbuhan profesional karyawan. Ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka, yang berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Eisenberger, Shanock, & Wen, 2020). Hasil penelitian (Jufrizen, 2015), (Bahri & Nisa, 2017), (Handoko & Rambe, 2018) dan (Arsyad, 2016) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh perilaku inovatif terhadap kepuasan karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,058$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara perilaku inovatif terhadap kepuasan karyawan.

Perilaku inovasi mengacu pada tindakan karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Perilaku inovasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui beberapa mekanisme, karyawan yang terlibat dalam perilaku inovasi sering kali merasa pekerjaannya lebih bermakna dan menantang. Ini meningkatkan perasaan pencapaian dan kepuasan intrinsik mereka. Inovasi mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa berkembang dan berdaya. Studi empiris mendukung hubungan positif antara perilaku inovasi dan kepuasan kerja

karyawan. Penelitian oleh (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegeem, 2016) menemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku inovatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,684$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Handoko & Rambe, 2018) kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Didalam suatu perusahaan atau organisasi kepuasan kerja karyawan tentunya dikaitkan dengan hasil dari pekerjaan atau kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Alwi & Suhendra, 2019), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bappeda Provinsi Banten. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, Samboja & Jufrizen, 2022), (Parlindungan, Farisi & Nurhayati, 2021) (Jufrizen, 2017), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Jufrizen & Intan, 2021), (Jufrizen, 2017), (Adhan, Jufrizen, Prayogi & Siswadi, 2020), (Rosmaini & Tanjung, 2019),

(Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Siagian & Khair, 2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,348$ dan $P-Values 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan karyawan) menjadi mediator antara pengembangan karyawan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil referensi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan berpengaruh dengan adanya faktor pengembangan dan kepuasan kerja. Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan peningkatan pengembangan karir kepada karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja kepada karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan, ia akan bekerja

dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019), menyimpulkan bahwa pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Budy & Hartini, 2017), (Utama, Kirana, & Subianto, 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,607$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan karyawan) menjadi mediator antara perilaku inovatif dengan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan kegiatan nyata berupa karyawan untuk mencapai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan. Adapun salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tingkat kepuasan kerja (Sapada, Modding, Gani, & Nujum, 2017). Kepuasan kerja ialah merupakan sikap dari individu kepada pekerjaannya atau penilaian karyawan tentang seberapa puas atau tidaknya dengan pekerjaannya (Robbins, 2016). Perilaku inovatif juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan juga kepuasan kerja (Sujarwo & Wahjono, 2017). Orang yang inovatif akan berupaya memecahkan permasalahan

dengan menggunakan cara beda dengan yang biasa orang lakukan tetapi akan menghasilkan keefektifan dan efisien.

Hal ini didukung dengan pendapat (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001) yang menyatakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh ukuran seberapa inovatif sebuah organisasi, atau seberapa banyak inovasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Hasil penelitian (Sujarwo & Wahjono, 2017) menemukan bahwa ada pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja antara pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 50 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
2. Perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
3. Pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
4. Perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
5. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
6. Pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).
7. Perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro).

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lakukan evaluasi secara berkala terhadap penetapan KPI agar target yang ditetapkan realistis dan selaras dengan kapasitas operasional perusahaan. Selain itu, terapkan sistem monitoring digital berbasis data real-time agar setiap departemen dapat memantau progres KPI-nya dan melakukan perbaikan secara cepat dan terukur.
2. Bangun budaya belajar yang adaptif dengan menggandeng lembaga pelatihan eksternal atau platform digital pembelajaran (seperti Coursera, LinkedIn Learning, dsb.) agar pengembangan keterampilan tetap berjalan meskipun terdapat keterbatasan internal. Libatkan juga karyawan dalam menyampaikan ide atau kebutuhan pelatihan berdasarkan tantangan yang mereka hadapi di lapangan.
3. Dorong transformasi budaya organisasi dengan membentuk tim inovasi lintas departemen yang diberi mandat untuk mengevaluasi proses kerja dan mencari peluang inovasi. Manajemen juga perlu membuka ruang dialog antar generasi dan memberi insentif bagi ide-ide baru yang terbukti memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi.
4. Ciptakan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan, berbasis hasil kerja dan kompetensi, bukan berdasarkan senioritas. Kembangkan pula budaya kerja yang inklusif dengan program mentoring dua arah, di mana karyawan junior juga dapat memberikan masukan atau ide kepada senior dalam suasana yang profesional dan saling menghargai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor

yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor pengembangan karyawan, perilaku inovatif, dan kepuasan karyawan, variabel kepuasan karyawan digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner bergantung pada persepsi subjektif responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional atau pengalaman pribadi mereka pada saat mengisi kuesioner. Hal ini bisa menyebabkan bias dalam hasil penelitian.
3. Pengambilan data dilakukan pada periode waktu tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi yang lebih dinamis di kemudian hari. Kondisi eksternal yang berubah dapat mempengaruhi hasil penelitian di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abogsesa, A. S., & Kaushik, G. (2018). Impact Of Training And Development On Employee Performance. *International Journal Of Civic Engagement And Social Change*, 4(3), 53–68.
- Afandi, P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zana Publishing.
- Afsar, B., & Umrani, A. (2019). Transformational Leadership And Innovative Work Behavior. The Role Of Motivation To Learn, Task Complexity And Innovation Climate. *European Journal Of Innovation Management*, 23(2), 402–428.
- Alwi, A., & Suhendra, D. I. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 3(1), 72–93.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arsyad, F. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian Dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. *E Jurnal Katalogis*, 4(8), 140–147.
- As'ad, M. (2013). *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Asmike, M., & Sari, P. O. (2022). *Manajemen Kinerja “Meningkatkan Keunggulan Bersaing.”* Jawa Timur: Unipma Press.
- Astuti, R., & Safitri, R. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Razza Prima Trafo Medan. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 3(9), 68–78.
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative Behavior In Nursing Context: A Concept Analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237–244.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 182-191.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.

- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analisis Pengaruh Self-Efficacy, Kapabilitas, Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja. *Jurnal Maksipreneur*, 7(2), 149–161.
- Bhat, Z. H. (2011). Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Retail Banking Sector In India. *Indian Journal Of Applied Research*, 3(6), 292–293.
- Birdi, K., Leach, D., & Megadley, W. (2016). The Relationship Of Individual Capabilities And Environmental Support With Different Facets Of Designers' Innovative Behavior. *The Journal Of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35.
- Budy, D. A., & Hartini, H. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Inetrvening Pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 20(1), 63–73.
- Dahmiri. (2014). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 374–380.
- Dama, J., & Ogi, I. (2018). Pengaruh Inovasi Terhadap Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1), 41–50.
- Damayanti. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(2), 75–86.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.

- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hariandja, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The Effect Of Soft Skills And Training Methodology On Employee Performance. *European Journal Of Training And Development*, 41(4), 388–406.
- Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2010). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi* (7th Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Jeroen, D. J., & Hartog, D. Den. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity And Innovation Managemen*, 19, 23–36. Retrieved From <https://doi.org/10.1111/J.1467-8691.2010.00547.X>
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kamil, M. (2012). *Model Pendidikan Dan Pelatihan: Konsep Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia(Teori Dan Praktik)* (Pertama.). Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Krismiati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Sd Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1), 43–50.

- Kum , F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting. *Singaporean Journal Of Business , Economics And Management Studies*, 3(3), 72–105.
- Leong, C. T., & Raslib, A. (2014). The Relationship Between Innovative Work Behavior On Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 129, 592–600.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1*. (S. Jimmy & P. Bayu, Eds.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mcguirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring The Impact Of Innovative Human Capital On Small Firms' Propensity To Innovate. *Research Policy*, 44(4), 965–976.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nasution, A. E., Putri, L. P., & Lesmana, M. T. (2019). Analisis Pengaruh Harga, Promosi, Kepercayaan, Dan Karakteristik Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada 212 Mart Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 194–199.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management And Business (Ncmab)*, 425–439.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors For Innovative Work Behavior In The Public Sector*. University Of Twente.
- Pieterse, A. N., Vanknippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational And Transactional Leadership And Innovative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(4), 609– 623. Retrieved From <https://doi.org/10.1002/job.650>

- Rahadi, D. R., & Ocktaliani, C. (2019). Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Xyz. *Firm Journal Of Management Studies*, 4(2), 113–129.
- Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2017). Innovative Work Behaviour: A Systematic Review Of Its Determinants And Outcomes. *Journal Of Organizational Change Management*, 30(7), 1005–1034.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Richardson, J. J. (2016). *The Value Of Human Resource Certification Institute Professional Certification For Hr Employees And Hr Employers*. California: Northcentral University.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi* (Kedua Bela.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Ruhana, B. S., & S. (2016). Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt . Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal*, 34(1), 38–46.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Sarfraz, Q., Iqbal, A., Mahmood, Z., & Ahmed, M. (2013). The Effect Of Training On Employee Work. *World Applied Sciences Journal*, 26(3), 399–405.
- Sapada, A. F. A., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The Effect Of Organizational Culture And Work Ethics On Job Satisfaction And Employees Performance. *The International Journal Of Engineering And Science (Ijes)*, 6(12), 28–36.
- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 64(1), 28–35.

- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, Employee Engagement And Employee Performance: Evidence From Uganda's Health Sector. *Cogent Business And Management*, 5(1), 1–12.
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The Effect Of Training On Employee Performance. *International Journal Of Recent Technology And Engineering*, 7(4), 6–13.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Upp Stim Ykpn.
- Singh, R., & Mohanty, M. (2010). Impact Of Training Practices On Employee Productivity: A Comparative Study. *Interscience Management Review*, 51–56.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 124–137.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Innovative Work Behavior And Job Satisfaction: The Role Of Self-Efficacy And Perceived Support. *Personnel Review*, 5(2), 239–252.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarwo, A., & Wahjono, W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lkp Alfabank Semarang). *Jurnal Ilmiah Infokam*, 13(1), 63–71.
- Sutrisno, E, Fatoni, A., & Nawawi, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)*. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.
- Sutrisno, Edi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Suwindia, I. G., & Wati, N. N. K. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Moderat Berlandaskan Tri Kaya Parisudha, Sikap Sosial, Dan Kemampuan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai Di Stahn Mpu Kuturan Singaraja. *Jurnal Penelitian Agama Hindu*, 5(4), 211–221.
- Taneva, S. D., & Rusalova, N. V. (2016). Innovative Work Behavior And Job Satisfaction: The Role Of Organizational Support And Empowerment. *Journal Of Business Research*, 69(11), 4981–4990.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*. New York: John Wiley Dan Sons Inc.
- Triasmoko, Mukzam, & Nurtjahjono. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 12(2), 1–11.
- Utama, A., Kirana, K. C., & Subianto, D. (2121). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Mandar; Management Development And Applied Research Journal*, 4(1), 106–111.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wijono, S. (2015). *Psikologi Industri Dan Organisasi Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Salatiga: Kencana Prenada Media Group.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy Of Management Journal*, 53(2), 323–342. Retrieved From <https://doi.org/10.5465/Amj.2010.49388995>

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Mutia Aprilia (2005160121) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Pada Program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan Pada PT. Mujur Sumber Alam Semesta (Sosro)”**.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

Nomor Responden : (Diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Usia : ☐ 20-30 Tahun ☐ 31-40 Tahun
☐ 41-50 Tahun ☐ > 50 Tahun

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3

Lama Bekerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 6-10 Tahun ☐ > 10 Tahun

Status Pernikahan : ☐ Menikah ☐ Belum Menikah

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kuantitas Kerja					
1	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan					
	Kualitas Kerja					
3	Saya selalu memastikan pekerjaan yang saya lakukan memiliki hasil yang baik dan minim kesalahan					
4	Saya berusaha memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan					
	Ketepatan Waktu					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan					
6	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik sehingga tidak ada pekerjaan yang tertunda					
	Kehadiran					
7	Saya selalu hadir tepat waktu dan jarang absen dalam bekerja					
8	Saya memiliki tingkat kehadiran yang tinggi karena saya menghargai tanggung jawab pekerjaan saya					
	Kemampuan Kerjasama					
9	Saya senang bekerja dalam tim dan selalu berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama					
10	Saya selalu menghargai pendapat dan masukan dari rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan					

Pengembangan Karyawan (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Efektivitas pengembangan profesional pada kebutuhan karyawan					
1	Saya merasa pelatihan yang diberikan perusahaan membantu meningkatkan keterampilan kerja saya					
2	Program pengembangan di perusahaan sesuai dengan kebutuhan saya dalam menjalankan tugas sehari-hari.					
	Efektivitas pengembangan pada tujuan personal					
3	Pengembangan yang diberikan perusahaan membantu saya mencapai tujuan pribadi dalam karier					
4	Saya merasa lebih percaya diri dalam bekerja setelah mengikuti program pengembangan yang tersedia					
	Efektivitas pengembangan pada aspirasi karir					
5	Program pengembangan di perusahaan membantu saya dalam merencanakan jenjang karier yang lebih baik					
6	Pengembangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan aspirasi saya untuk meningkatkan karier di masa depan					

Perilaku Inovasi (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Idea Exploration</i>					
1	Saya selalu mencari informasi baru untuk meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan					
2	Saya aktif dalam mengamati tren industri untuk menemukan peluang inovasi baru					
	<i>Idea Generation</i>					
3	Saya sering mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan proses kerja di perusahaan					
4	Saya mampu mengembangkan solusi kreatif terhadap tantangan yang ada di tempat kerja					
	<i>Idea Championing</i>					
5	Saya berusaha meyakinkan rekan kerja dan atasan tentang manfaat ide inovatif yang saya usulkan					
6	Saya berkolaborasi dengan tim untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan inovasi baru					
	<i>Idea Implementation</i>					
7	Saya secara aktif berkontribusi dalam menerapkan ide baru untuk meningkatkan produktivitas kerja					
8	Saya terbuka terhadap umpan balik dan siap menyesuaikan ide yang sudah diterapkan agar lebih efektif					

Kepuasan Karyawan (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Pekerjaan itu sendiri					
1	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menarik dan memberikan tantangan yang positif					
2	Saya puas dengan tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan saya					
	Gaji					
3	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan usaha dan tanggung jawab pekerjaan saya					
4	Saya puas dengan sistem penggajian yang diterapkan oleh perusahaan					
	Promosi					
5	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang adil dalam promosi jabatan					
6	Saya melihat adanya peluang untuk berkembang dan naik jabatan di perusahaan ini					
	Pengawasan					
7	Saya merasa atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang jelas dalam bekerja					
8	Saya puas dengan cara atasan memberikan umpan balik terhadap kinerja saya					
	Rekan kerja					
9	Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan-rekan kerja di perusahaan ini					
10	Saya bisa bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan					
	Kondisi kerja					
11	Saya puas dengan fasilitas dan lingkungan kerja yang disediakan perusahaan					
12	Saya merasa tempat kerja saya aman, nyaman, dan mendukung produktivitas					

Identitas Responden

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	35	61.4	61.4	61.4
	Perempuan	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	15	26.3	26.3	26.3
	31-40 Tahun	23	40.4	40.4	66.7
	41-50 Tahun	13	22.8	22.8	89.5
	> 50 Tahun	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	16	28.1	28.1	28.1
	Diploma	9	15.8	15.8	43.9
	S1	30	52.6	52.6	96.5
	S2	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	9	15.8	15.8	15.8
	6-10 Tahun	35	61.4	61.4	77.2
	> 10 Tahun	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Status Pernikahan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	36	63.2	63.2	63.2
	Belum Menikah	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden

Pengembangan Karyawan							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Kurang setuju	8	14.0	14.0	17.5
	Setuju	26	45.6	45.6	63.2
	Sangat setuju	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	10.5	10.5	10.5
	Kurang setuju	10	17.5	17.5	28.1
	Setuju	26	45.6	45.6	73.7
	Sangat setuju	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	3.5
	Kurang setuju	10	17.5	17.5	21.1
	Setuju	25	43.9	43.9	64.9
	Sangat setuju	20	35.1	35.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	15.8	15.8	15.8
	Kurang setuju	24	42.1	42.1	57.9
	Setuju	13	22.8	22.8	80.7
	Sangat setuju	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	3	5.3	5.3	7.0
	Kurang setuju	14	24.6	24.6	31.6
	Setuju	14	24.6	24.6	56.1
	Sangat setuju	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	5	8.8	8.8	10.5
	Kurang setuju	12	21.1	21.1	31.6
	Setuju	22	38.6	38.6	70.2
	Sangat setuju	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Perilaku Inovatif									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	10	17.5	17.5	22.8

	Setuju	13	22.8	22.8	45.6
	Sangat setuju	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	17	29.8	29.8	35.1
	Setuju	17	29.8	29.8	64.9
	Sangat setuju	20	35.1	35.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	9	15.8	15.8	21.1
	Kurang setuju	19	33.3	33.3	54.4
	Setuju	11	19.3	19.3	73.7
	Sangat setuju	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	10.5	10.5	10.5
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	17.5
	Kurang setuju	10	17.5	17.5	35.1
	Setuju	24	42.1	42.1	77.2
	Sangat setuju	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	2	3.5	3.5	5.3
	Kurang setuju	13	22.8	22.8	28.1

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	16	28.1	28.1	33.3
	Setuju	20	35.1	35.1	68.4
	Sangat setuju	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Kurang setuju	14	24.6	24.6	26.3
	Setuju	21	36.8	36.8	63.2
	Sangat setuju	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Kurang setuju	9	15.8	15.8	19.3
	Setuju	21	36.8	36.8	56.1
	Sangat setuju	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	3	5.3	5.3	7.0
	Kurang setuju	9	15.8	15.8	22.8
	Setuju	25	43.9	43.9	66.7
	Sangat setuju	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Kurang setuju	12	21.1	21.1	24.6
	Setuju	19	33.3	33.3	57.9
	Sangat setuju	24	42.1	42.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	3.5
	Kurang setuju	13	22.8	22.8	26.3
	Setuju	18	31.6	31.6	57.9
	Sangat setuju	24	42.1	42.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Kurang setuju	7	12.3	12.3	14.0
	Setuju	13	22.8	22.8	36.8
	Sangat setuju	36	63.2	63.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Setuju	22	38.6	38.6	56.1
	Sangat setuju	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Kurang setuju	13	22.8	22.8	24.6
	Setuju	12	21.1	21.1	45.6
	Sangat setuju	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	17	29.8	29.8	31.6
	Kurang setuju	15	26.3	26.3	57.9
	Setuju	8	14.0	14.0	71.9
	Sangat setuju	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.8	1.8	1.8
	Tidak setuju	3	5.3	5.3	7.0
	Kurang setuju	12	21.1	21.1	28.1
	Setuju	22	38.6	38.6	66.7
	Sangat setuju	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	8.8	8.8	8.8
	Kurang setuju	21	36.8	36.8	45.6
	Setuju	19	33.3	33.3	78.9
	Sangat setuju	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	10.5
	Kurang setuju	10	17.5	17.5	28.1
	Setuju	18	31.6	31.6	59.6
	Sangat setuju	23	40.4	40.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Kurang setuju	18	31.6	31.6	35.1
	Setuju	21	36.8	36.8	71.9
	Sangat setuju	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	3.5	3.5	3.5
	Tidak setuju	2	3.5	3.5	7.0
	Kurang setuju	20	35.1	35.1	42.1
	Setuju	18	31.6	31.6	73.7
	Sangat setuju	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	10.5	10.5	10.5
	Kurang setuju	19	33.3	33.3	43.9
	Setuju	22	38.6	38.6	82.5
	Sangat setuju	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

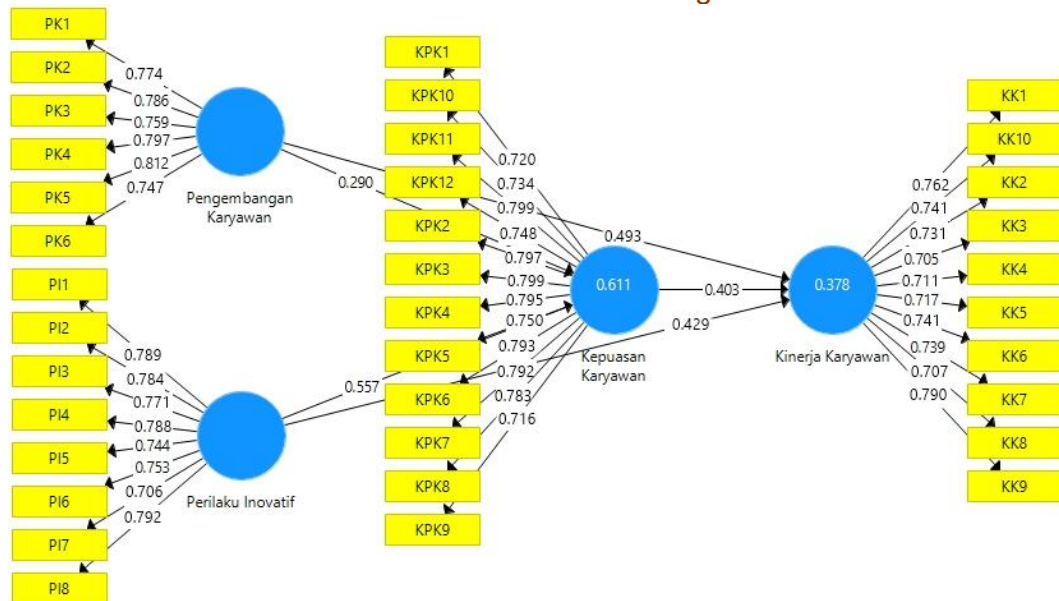
Y9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	8.8	8.8	8.8
	Tidak setuju	12	21.1	21.1	29.8
	Kurang setuju	17	29.8	29.8	59.6
	Setuju	11	19.3	19.3	78.9
	Sangat setuju	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	8.8	8.8	8.8
	Tidak setuju	14	24.6	24.6	33.3
	Kurang setuju	15	26.3	26.3	59.6
	Setuju	17	29.8	29.8	89.5
	Sangat setuju	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karyawan	Perilaku Inovatif
KK1		0,762		
KK10		0,741		
KK2		0,731		
KK3		0,705		
KK4		0,711		
KK5		0,717		
KK6		0,741		
KK7		0,739		
KK8		0,717		
KK9		0,790		
KPK1	0,720			
KPK10	0,734			
KPK11	0,799			
KPK12	0,748			
KPK2	0,797			
KPK3	0,799			
KPK4	0,795			
KPK5	0,750			
KPK6	0,793			
KPK7	0,792			
KPK8	0,783			
KPK9	0,716			
PI1				0,789
PI2				0,784
PI3				0,771
PI4				0,788
PI5				0,744

PI6				0,753
PI7				0,706
PI8				0,792
PK1			0,774	
PK2			0,786	
PK3			0,759	
PK4			0,797	
PK5			0,812	
PK6			0,747	

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Karyawan	0,609
Kinerja Karyawan	0,627
Pengembangan Karyawan	0,640
Perilaku Inovatif	0,621

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Karyawan	0,793
Kinerja Karyawan	0,779
Pengembangan Karyawan	0,733
Perilaku Inovatif	0,798

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Karyawan	0,837
Kinerja Karyawan	0,820
Pengembangan Karyawan	0,817
Perilaku Inovatif	0,850

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Karyawan	0,611	0,596
Kinerja Karyawan	0,378	0,342

F Square

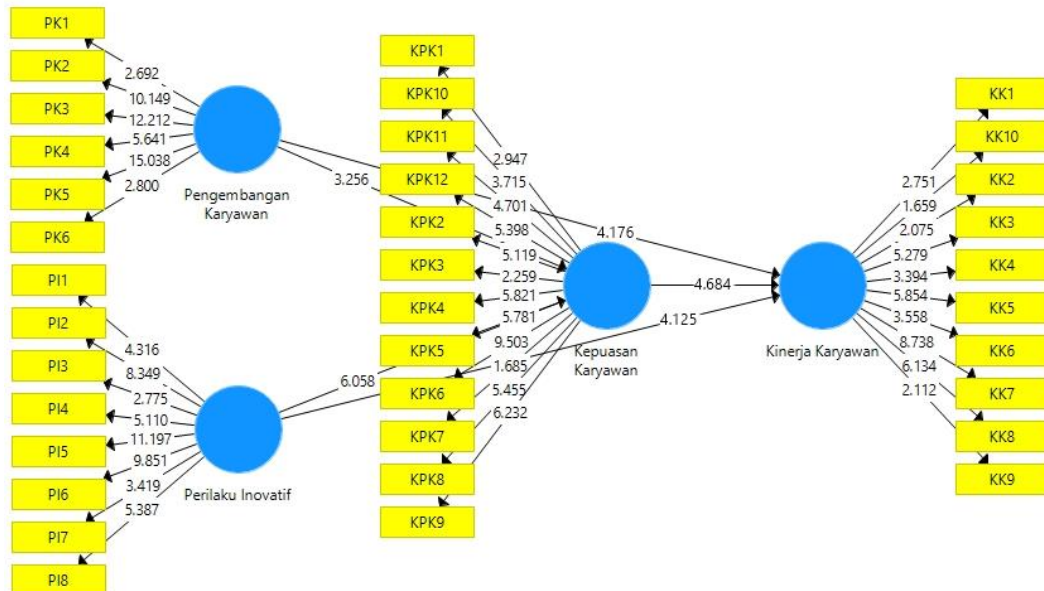
	Kepuasan Karyawan	Kinerja Karyawan
Kepuasan Karyawan		0,102
Kinerja Karyawan		
Pengembangan Karyawan	0,120	0,068
Perilaku Inovatif	0,442	0,352

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,493	0,490	0,171	4,716	0,000
Perilaku Inovatif -> Kinerja Karyawan	0,429	0,419	0,231	4,125	0,000
Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Karyawan	0,290	0,323	0,089	3,256	0,001
Perilaku Inovatif -> Kepuasan Karyawan	0,557	0,552	0,092	6,058	0,000
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,403	0,435	0,240	4,684	0,000

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,417	0,440	0,187	4,348	0,000
Perilaku Inovatif -> Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,425	0,436	0,140	4,607	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,410	0,430	0,144	2,856	0,004
Perilaku Inovatif -> Kinerja Karyawan	0,496	0,417	0,154	4,274	0,000
Pengembangan Karyawan -> Kepuasan Karyawan	0,290	0,323	0,089	3,256	0,001
Perilaku Inovatif -> Kepuasan Karyawan	0,557	0,552	0,092	6,058	0,000
Kepuasan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,403	0,435	0,240	4,684	0,000

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Kinerja Karyawan

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	5	3	5	3
5	5	4	3	5	5	4	4	3	5
4	2	5	3	4	3	3	3	3	2
5	4	3	3	4	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	5	5	3	4
3	4	2	3	5	5	3	2	3	2
3	3	4	3	3	3	4	3	1	1
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	3	4	4	4	4	3	3
5	3	3	2	4	4	4	4	3	3
5	3	5	4	4	4	4	4	3	2
3	2	5	4	3	4	4	4	3	2
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	2	4	3	5	3	3	2	1	4
5	5	4	5	4	5	3	4	1	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	3	2	5	5	3	2	3	2
3	3	4	4	3	3	4	5	3	4
4	2	5	4	5	4	5	4	2	4
5	3	2	3	1	3	2	3	1	2
5	3	5	5	3	3	5	3	2	1
5	5	3	4	3	5	3	4	5	4
5	2	5	5	4	3	5	3	2	3

5	5	5	5	5	4	4	3	4	3
3	2	1	3	2	2	1	3	2	3
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	2	4	4	5	4	4	5	3	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
4	2	4	4	5	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
5	3	3	4	2	3	4	2	3	3
3	3	4	5	3	4	3	2	1	2
3	4	5	5	4	3	4	4	3	2
5	4	3	3	4	4	3	5	5	3
3	2	5	4	2	3	1	3	2	4
3	2	4	3	5	4	4	3	5	2
4	2	5	4	4	3	5	4	5	5
4	2	3	3	4	3	3	4	2	1
5	5	3	3	2	2	2	3	3	4
3	1	4	3	4	3	3	4	2	2
3	2	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4	5	5	2	2
5	5	4	3	5	5	5	5	2	3
5	3	5	4	5	4	5	4	3	2
4	2	4	3	5	4	5	4	2	1
5	4	4	4	5	4	3	2	5	4
5	2	4	4	5	5	4	5	2	1
5	5	3	2	5	5	3	3	5	2
5	5	5	4	5	3	5	3	5	3
5	3	4	2	1	3	4	3	5	4
5	5	4	3	5	5	4	4	2	4
5	2	5	3	5	4	3	4	4	3

Pengembangan Karyawan

PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	5
5	5	4	4	5	2
4	3	5	3	4	4
4	3	4	2	3	5
4	4	5	3	5	4
3	2	4	3	3	4
3	4	4	2	3	2
4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	5	4
2	2	3	3	3	3
5	4	5	5	4	4
4	4	5	2	5	5

4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3
5	4	4	5	4	3
5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	5	5
4	3	3	3	3	3
5	5	3	3	3	3
4	3	4	3	2	1
5	3	5	3	5	2
5	4	4	5	5	4
4	2	3	3	4	5
5	5	3	3	3	5
4	3	3	3	4	3
4	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4
3	4	2	3	4	5
4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4
2	3	3	3	3	4
4	5	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4
3	2	1	2	2	3
5	3	4	2	3	2
5	5	4	4	5	4
5	3	4	2	2	3
5	2	3	3	1	2
4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	5
5	4	4	3	4	4
4	4	5	3	5	5
4	4	4	3	5	5
3	4	5	2	5	5
4	4	5	3	5	4
4	5	5	2	4	4
4	5	4	3	5	5
5	4	4	4	5	4
4	4	5	2	5	4
4	5	5	5	4	4
3	5	5	3	5	3
5	4	4	4	3	5
4	4	4	3	5	4
4	2	5	5	5	3

Perilaku Inovatif

PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	2	4	5	5	5
5	3	4	3	5	5	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	3	4	3	4	5	5
4	4	3	4	5	5	4	4
3	3	4	5	3	2	1	2
5	3	1	1	1	4	2	1
3	3	3	3	4	4	3	3
5	5	3	4	5	5	4	4
2	3	2	2	3	3	2	2
5	5	3	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	1	1	4	4	5	3
3	3	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	3	3	3	3
5	3	3	3	3	5	5	5
2	3	2	1	3	2	4	5
4	3	2	2	3	3	2	2
4	5	1	1	3	4	2	4
5	3	2	1	3	5	3	5
5	3	3	4	3	3	4	3
3	2	5	5	3	3	5	3
4	5	5	4	5	5	3	3
5	4	5	4	5	5	4	4
2	4	5	3	2	3	5	2
3	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
5	4	4	3	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5
4	3	2	3	5	2	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	5	4	5	5	5	5
3	3	2	3	2	4	5	5
3	2	3	2	4	3	5	2
4	4	3	4	5	5	3	4
5	5	3	4	5	4	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4

5	5	5	5	3	2	2	3
5	4	2	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5
5	5	3	5	4	5	5	4
5	4	3	5	5	5	3	5
5	5	3	4	5	5	4	3
4	5	2	5	5	5	4	5
4	3	2	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	3	4	5	5	4	5
4	2	3	1	5	3	5	3
5	5	5	5	4	4	3	3
5	5	3	4	5	5	5	4

Kepuasan Karyawan

KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8	KPK9	KPK10	KPK11	KPK12
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3
5	4	5	5	3	3	5	5	3	4	3	5
3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	2
4	3	5	4	3	3	5	5	4	4	3	4
5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4
3	1	5	4	4	3	5	4	3	2	1	1
3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3
3	3	4	4	4	4	5	4	3	2	2	2
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
5	5	3	2	5	5	2	4	4	4	2	1
3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	3	3
5	3	4	3	4	3	3	3	4	5	3	1
5	3	3	4	2	3	5	4	5	3	2	4
4	3	2	1	4	5	4	5	3	5	3	2
2	3	5	3	2	1	5	4	3	2	3	1
5	5	5	3	5	3	5	3	4	2	3	3
5	3	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4

3	5	5	4	3	4	3	4	2	3	2	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3
5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	3
4	3	3	5	3	4	3	3	4	5	3	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
2	3	5	3	5	3	5	4	3	2	3	3
4	5	3	2	3	2	5	4	3	5	3	2
3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	3	5	4	3	3	5	5	4	4	5	5
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	2
3	5	4	5	5	4	4	3	3	2	4	1
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	2
5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5
3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5
3	4	3	2	3	5	5	3	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5