

**USULAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN KETERLIBATAN  
KARYAWAN DI PT X**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Timothy Eugene Adenan

NPM : 6131901070



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI  
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2023**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**



Nama : Timothy Eugene Adenan  
NPM : 6131901070  
Program Studi : Sarjana Teknik Industri  
Judul Skripsi : USULAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN  
KETERLIBATAN KARYAWAN DI PT X

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Agustus 2023  
**Ketua Program Studi Sarjana  
Teknik Industri**

(Dr. Ceicalia Tesavrita, ST., MT.)

**Pembimbing Tunggal**

(Fransiscus Rian Pratikto, S.T., M.T., MIE.)

## **PERNYATAAN TIDAK MENCONTEK ATAU MELAKUKAN PLAGIAT**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Timothy Eugene Adenan

NPM : 6131901070

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan Judul:

### **USULAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN KETERLIBATAN KARYAWAN DI PT TOYOTA MOTOR MANUFACTURING INDONESIA**

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 25 Juli 2023



Timothy Eugene Adenan

NPM : 6131901070

## ABSTRAK

PT X merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang otomotif terbesar di Indonesia. Untuk mempertahankan kualitas produk yang baik, PT X membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Penelitian ini menyajikan usulan peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan di PT X. Hal ini dilakukan karena kinerja karyawan di PT X kurang maksimal. Kepuasan kerja serta keterlibatan karyawan dinilai memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan sehingga dilakukan identifikasi faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian dilakukan terhadap karyawan kelas 3 sampai 6 yaitu *team member*, *team leader*, *group leader*, dan *Junior Staff*. Survei dilakukan menggunakan 459 sampel yang terpilih melalui *purposive random sampling*. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dari variabel reward ekstrinsik (0,338), komitmen organisasi (0,202), serta keselamatan dan kesehatan kerja (0,354). Keterlibatan karyawan terbukti secara signifikan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Importance Performance Map Analysis* menunjukkan faktor keterlibatan karyawan penting untuk diperbaiki untuk pengaruhnya terhadap kinerja, dan faktor keselamatan dan kesehatan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja. Usulan perbaikan diberikan yaitu, meningkatkan nilai dan budaya bersama, perbaikan sistem ventilasi, usulan program olahraga, pengukuran beban kerja mental, dan menyediakan layanan konsultasi.

**Kata kunci:** Kepuasan Kerja, Keterlibatan karyawan, Kinerja Karyawan, Manufaktur, Otomotif

## **ABSTRACT**

*PT X is one of Indonesia's largest automotive manufacturing companies. PT X requires high-performing human resources to maintain product quality. This study offers suggestions for improving employee performance at PT X by increasing job satisfaction and employee engagement. This was done because employee performance at PT X was not optimal. Job satisfaction and employee engagement are considered to have a significant effect on employee performance, so the factors influencing job satisfaction are identified. The study included employees in grades 3 to 6, including team members, team leaders, group leaders, and junior staff. Purposive random sampling was used to select 459 samples for the survey. The Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method was used to process the data. The findings indicate that extrinsic reward variables (0.338), organizational commitment (0.202), and occupational safety and health (0.354) have a significant influence on job satisfaction. Employee involvement has been shown to be important as a moderator in increasing the effect of job satisfaction on employee performance. According to the Importance Performance Map Analysis, employee engagement factors are important to improve for their effect on performance, and occupational safety and health factors are important to increase job satisfaction. Improvement suggestions included increasing shared values and culture, improving ventilation systems, suggesting sports programs, measuring mental workload, and providing consulting services.*

**Keyword:** *Job Satisfaction, Employee Engagement, Employee Performance, Manufacturing, Automotive*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>V</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>VII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>IX</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>XI</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>I-1</b>
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-1
I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	I-4
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian .....	I-7
I.4 Tujuan Penelitian .....	I-8
I.5 Manfaat Penelitian .....	I-8
I.6 Metodologi Penelitian .....	I-9
I.7 Sistematika Penulisan .....	I-11
<b>BAB II TINJAUAN TEORI</b> .....	<b>II-1</b>
II.1 Kinerja Karyawan .....	II-1
II.2 Kepuasan Kerja.....	II-2
II.3 Keterlibatan karyawan.....	II-2
II.4 Skala Pengukuran.....	II-3
II.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	II-4
II.6 Metode PLS-SEM.....	II-5
II.6.1 Jumlah Sampel Minimum.....	II-7
II.6.2 Evaluasi Model Pengukuran .....	II-8
II.6.3 Evaluasi Model Struktural .....	II-9
II.7 <i>Importance Performance Map Analysis (IPMA)</i> .....	II-10
<b>BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b> .....	<b>III-1</b>
III.1 Pengembangan Model Penelitian .....	III-1
III.2 Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran .....	III-5
III.3 Pengumpulan Data.....	III-15

III.3.1 <i>Design Sampling</i> .....	III-16
III.3.2 Penyebaran Kuesioner .....	III-16
III.4 Uji Homogenitas Identitas Responden .....	III-17
III.5 Pengujian Model Penelitian .....	III-20
III.5.1 Evaluasi Model Pengukuran.....	III-21
III.5.2 Evaluasi Model Struktural.....	III-43
III.5.3 Nilai Rata-Rata Kuesioner .....	III-47
<b>BAB IV ANALISIS DAN RANCANGAN USULAN PERBAIKAN .....</b>	<b>IV-1</b>
IV.1 Analisis Pengembangan Model dan Alat Ukur .....	IV-1
IV.2 Analisis Pengumpulan Data .....	IV-2
IV.3 Analisis Identitas Responden dan Uji Homogenitas .....	IV-3
IV.4 Analisis Hasil Interpretasi PLS-SEM .....	IV-4
IV.5 Rancangan Usulan Perbaikan .....	IV-11
IV.5.1 Rancangan Usulan Perbaikan Keterlibatan Karyawan.....	IV-12
IV.5.2 Rancangan Usulan Perbaikan Kesehatan Karja .....	IV-13
IV.5.3 Rancangan Usulan Perbaikan Keselamatan Kerja .....	IV-15
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>V-1</b>
V.1 Kesimpulan.....	V-1
V.2 Saran .....	V-1
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel I. 1 Tingkatan Keseluruhan Kelas Karyawan.....	I-3
Tabel III. 1 Operasionalisasi Variabel.....	III-5
Tabel III. 2 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan).....	III-6
Tabel III. 3 Variabel Pengukuran Konstruk Penelitian.....	III-6
Tabel III. 4 Variabel Pengukuran Konstruk Penelitian (Lanjutan).....	III-7
Tabel III. 5 Variabel Pengukuran Konstruk Penelitian (Lanjutan).....	III-8
Tabel III. 6 Pernyataan Kuesioner Penelitian.....	III-9
Tabel III. 7 Pernyataan Kuesioner Penelitian (Lanjutan).....	III-10
Tabel III. 8 Pernyataan Kuesioner Penelitian (Lanjutan).....	III-11
Tabel III. 9 Jumlah Atribut Pengukuran.....	III-11
Tabel III. 10 Komentar Hasil <i>Pre-Test</i> .....	III-12
Tabel III. 11 Revisi Pernyataan Kuesioner.....	III-12
Tabel III. 12 Revisi Pernyataan Kuesioner (Lanjutan).....	III-13
Tabel III. 13 Revisi Pernyataan Kuesioner (Lanjutan).....	III-14
Tabel III. 14 Revisi Pernyataan Kuesioner (Lanjutan).....	III-15
Tabel III. 15 Revisi Jumlah Atribut Pengukuran.....	III-15
Tabel III. 16 Rekapitulasi Identitas Responden.....	III-17
Tabel III. 17 Rata-Rata Kuesioner Berdasarkan Posisi.....	III-18
Tabel III. 18 Uji F Data Kuesioner Berdasarkan Posisi.....	III-18
Tabel III. 19 Rekapitulasi Rata-Rata Kuesioner.....	III-19
Tabel III. 20 Rekapitulasi Uji F Data Kuesioner.....	III-19
Tabel III. 21 Rekapitulasi Uji F Data Kuesioner (Lanjutan).....	III-20
Tabel III. 22 Nilai <i>Outer Loading First-Order</i> .....	III-23
Tabel III. 23 Nilai <i>Outer Loading First-Order</i> (Lanjutan).....	III-24
Tabel III. 24 Nilai <i>Internal Consistency</i> dan <i>AVE First-Order</i> .....	III-25
Tabel III. 25 Nilai <i>Cross Loading First-Order</i> .....	III-27
Tabel III. 26 Nilai <i>Cross Loading First-Order</i> (Lanjutan).....	III-28
Tabel III. 27 Nilai <i>Fornell-Larcker First-Order</i> .....	III-30
Tabel III. 28 Nilai <i>Outer Loading First-Order</i> Setelah.....	III-32
Tabel III. 29 Nilai <i>Outer Loading First-Order</i> Setelah (Lanjutan).....	III-33

Tabel III. 30 Nilai <i>Internal Consistency</i> dan AVE <i>First-Order</i> Sesudah .....	III-34
Tabel III. 31 Nilai <i>Cross Loading First-Order</i> Setelah .....	III-35
Tabel III. 32 Nilai <i>Cross Loading First-Order</i> Setelah (Lanjutan) .....	III-36
Tabel III. 33 Nilai Fornell-Larcker <i>First-Order</i> Setelah .....	III-38
Tabel III. 34 Nilai <i>Outer Loading Second Order</i> .....	III-40
Tabel III. 35 Nilai <i>Outer Loading Second Order</i> Setelah .....	III-40
Tabel III. 36 Nilai <i>Internal Consistency</i> dan AVE <i>Second Order</i> .....	III-41
Tabel III. 37 Nilai <i>Cross Loading Second Order</i> .....	III-42
Tabel III. 38 Nilai Fornell-Larcker <i>Second Order</i> .....	III-43
Tabel III. 39 Nilai VIF .....	III-43
Tabel III. 40 Hasil <i>Total Effect</i> .....	III-44
Tabel III. 41 Nilai <i>Path Coefficient</i> .....	III-45
Tabel III. 42 Nilai <i>Indirect Effect</i> .....	III-46
Tabel III. 43 Hasil <i>R Square</i> .....	III-47
Tabel III. 44 Nilai Rata-Rata Hasil Kuesioner PT X .....	III-48
Tabel III. 45 Nilai Rata-Rata Hasil Kuesioner PT X (Lanjutan) .....	III-49
Tabel IV. 1 Nilai IPMA Terhadap Kinerja Karyawan .....	IV-8
Tabel IV. 2 Nilai IPMA Pada Terhadap Kepuasan Kerja .....	IV-10
Tabel IV. 3 Tabel nilai Persepsi dan Fakta .....	IV-11
Tabel IV. 4 Dimensi Beban Kerja Mental NASA-TLX .....	IV-16

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I. 1 Grafik Data Kinerja Karyawan (2018-2022).....	I-4
Gambar I. 2 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	I-11
Gambar II. 1 Contoh Model Jalur PLS-SEM.....	II-6
Gambar II. 2 Ukuran Sampel PLS-SEM untuk Kuasa Uji 80%.....	II-8
Gambar II. 3 Peta <i>Importance-Performance Map Analysis</i> .....	II-10
Gambar III. 1 Model Penelitian Arifin Z. et al. (2019) .....	III-2
Gambar III. 2 Model Penelitian .....	III-4
Gambar III. 3 Model Struktural Penelitian menggunakan smartPLS 3.0 .....	III-21
Gambar III. 4 Model Struktural Penelitian <i>First Order</i> .....	III-22
Gambar III. 5 Model Struktural Penelitian <i>Second-Order</i> .....	III-39
Gambar III. 6 Hasil Pengujian Model Struktural .....	III-47
Gambar IV. 1 Hasil IPMA Terhadap Kinerja Karyawan.....	IV-9
Gambar IV. 2 Hasil IPMA Terhadap Kepuasan Kerja .....	IV-10
Gambar IV. 3 Contoh Usulan Faktor Kesehatan Kerja.....	IV-14
Gambar IV. 4 <i>Template</i> NASA-TLX.....	IV-17
Gambar IV. 5 <i>Rating</i> NASA-TLX .....	IV-18



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A KUESIONER PENELITIAN.....	A-1
LAMPIRAN B DATA KUESIONER.....	B-1



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pendahuluan dari masalah penelitian yang dilakukan. Penjelasan meliputi latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut yang dijabarkan pada beberapa subbab.

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan industri otomotif saat ini semakin pesat. Berbagai perusahaan di Indonesia yang bergerak pada industri otomotif kerap melakukan persaingan ketat dengan menghadirkan produk-produk yang berinovasi tinggi. Hingga saat ini, Indonesia memiliki potensi tinggi terkait pasar pada industri otomotif ini. Sehingga konsumen dihadapkan pada berbagai pilihan yang menarik. Meningkatnya permintaan konsumen pada kendaraan menjadi daya tarik perusahaan untuk menghadirkan produk dengan kualitas terbaik. Selain itu, kualitas produk yang dihasilkan menentukan nama baik perusahaan. Oleh karena itu, hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan untuk menjadi yang terdepan. Salah satunya adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang terbaik.

Sumber daya manusia merupakan salah satu peran yang penting untuk pertumbuhan industri di perusahaannya. Tanpa peran dari sumber daya manusia organisasi dalam suatu perusahaan tidak dapat berjalan oleh karena manusia yang berperan aktif dalam pembentukan visi dan misi perusahaan serta target perusahaan yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, karyawan memegang peranan besar dalam menjalankan fungsional organisasi perusahaan. Dalam hal ini, sangat diperlukan pembentukan organisasi yang kuat sebagai landasan perusahaan yang kuat dengan memiliki sumber daya manusia yang memiliki keinginan yang kuat serta kinerja yang baik untuk memajukan perusahaan. Namun, tidak sedikit dari perusahaan mengalami permasalahan seputar

manajemen sumber daya manusia yang menyebabkan terjadinya hambatan pada perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan tentunya menginginkan agar kualitas perusahaan agar terjaga dengan baik dengan cara memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja merupakan kemampuan yang karyawan miliki untuk melakukan berbagai hal yang menyangkut kepentingan pekerjaannya. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai sebagaimana organisasi merekrut karyawan untuk menjalankan suatu pekerjaan, maka karyawan tersebut harus menjalankan dengan baik. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendorong terciptanya organisasi yang baik.

Dalam penelitian ini, studi kasus dilakukan pada PT X. PT X merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia yang bergerak pada bidang otomotif. Hingga saat ini, PT X melakukan bisnisnya dengan memproduksi dan mengekspor kendaraan hingga diluar asia tenggara. Perusahaan ini berdiri sudah lebih dari 40 tahun, tentunya perusahaan ini memiliki strategi tersendiri untuk menjadi perusahaan manufaktur yang terdepan pada industri otomotif ini. Perusahaan ini memiliki pembendaharaan sumber daya manusia dengan baik dengan memiliki manajemen sumber daya manusia yang terstruktur. Perusahaan ini menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting dalam keberlangsungan perusahaan ditengah persaingan industri yang ketat ini. Kehadiran divisi sumber daya manusia (*human resources*) memegang peranan penting dalam menciptakan kontribusi positif terhadap perusahaan.

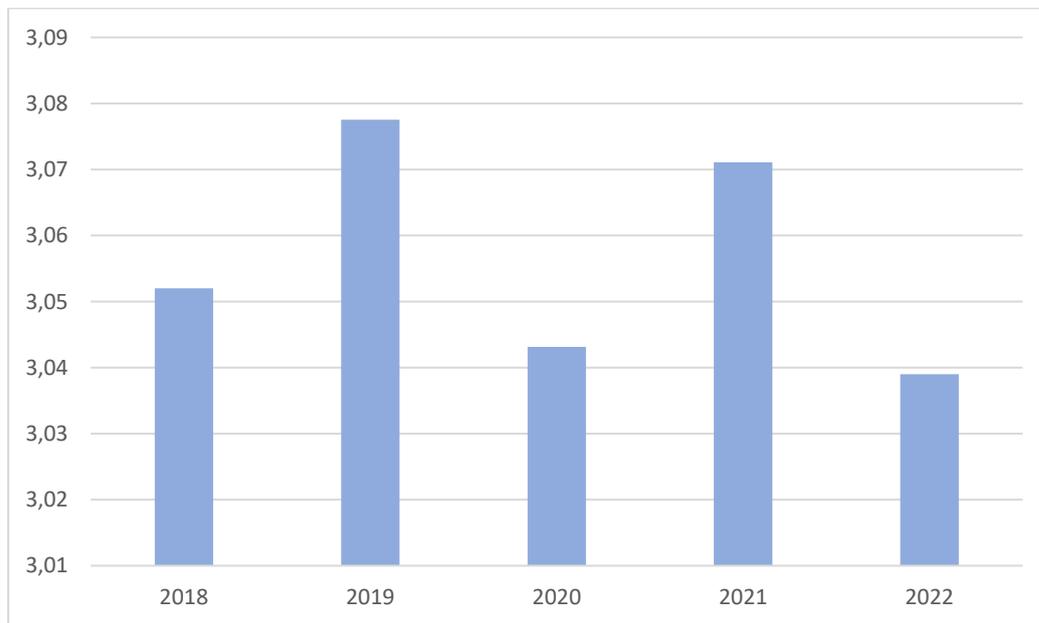
Tabel I. 1 Tingkatan Keseluruhan Kelas Karyawan

Kelas	Jabatan Manajerial		
	<i>Director</i>		
12 GM	<i>Division Head</i>		
11 GM			
11 AGM			
10 AGM	<i>Department Head</i>		
10			
9			
8			
7 SPV	<i>Section Head</i>		
7			
6			
5	<i>Operator</i>	<i>Group Head</i>	<i>Line Head</i>
4			
3			

Setiap tenaga kerja pada perusahaan ini memiliki kelasnya masing-masing. Dimulai dari Kelas 3 sampai 12 GM dan dilanjutkan dengan *Board of Directors* di perusahaan. Kelas 3 sampai 5 ditempati oleh Operator, Kelas 4 sampai 5 ditempati oleh *Group Head*, Kelas 5 sampai 6 ditempati oleh *Line Head*. Pada Kelas 3 sampai 6 merupakan jumlah pekerja terbanyak yang terdapat pada perusahaan. Sekitar lebih dari 85% pekerja pada perusahaan ini ditempati oleh Kelas 3 sampai 6, dimana pada kelas tersebut pekerja rata-rata bekerja sebagai *Direct Labor*. *Direct Labor* merupakan pekerja yang bekerja langsung di lapangan memproduksi barang atau jasa. Sebaliknya, *Indirect Labor* merupakan pekerja yang tidak berkontribusi secara langsung dalam menghasilkan barang atau jasa.

Penelitian ini akan berfokus pada Kelas 3 sampai 6 yang merupakan populasi terbanyak pada perusahaan ini. Tentunya, bagi pekerja yang bekerja sebagai *Direct Labor* di lantai pabrik, kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam menghasilkan kualitas produk yang baik. Karena pekerja *Direct Labor* tersebut yang berperan secara langsung dalam pembuatan produk dari tahap awal hingga produk jadi. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas tenaga kerja pada Kelas 3 sampai 6 di perusahaan ini merupakan hal yang sangat

penting. Berikut merupakan grafik kinerja karyawan 5 tahun terakhir, dari tahun 2018 sampai 2022.



Gambar I. 1 Grafik Data Kinerja Karyawan (2018-2022)

Berdasarkan data hasil kinerja karyawan pada Gambar I.1, diketahui memiliki nilai kinerja yang menurun dari tahun ke tahun. Rata-rata nilai kinerja karyawan dari tahun 2018 sampai 2022 antara lain, 3,052; 3,078; 3,043; 3,071; 3,039. Nilai kinerja tersebut menggunakan skala dari 1 sampai 4. Nilai ini merupakan hasil dari penyebaran survei kepada 2305 data. Berdasarkan nilai tersebut, dapat dikatakan sudah baik namun masih terdapat ruang untuk perbaikan yang masih dapat ditingkatkan lagi untuk mencapai kinerja karyawan terbaik di perusahaan. Peneliti ingin melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan di PT X dengan menemukan dan memperbaiki faktor-faktor yang paling mempengaruhinya.

## I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, penelitian ini akan berfokus kepada perbaikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT X. Berdasarkan hasil jurnal yang dipublikasikan pada *International Journal of Business and Management* mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Stoner

dalam Sutrisno (2009) juga mengatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah perusahaan dapat memenuhi kepuasan setiap karyawan. Karyawan yang memiliki rasa puas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasa puas Menurut Locke, E.A. (1976). Selain itu, menurut Ilies, R & Judge, T.A. (2003) mengatakan bahwa kepuasan dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif karena berkaitan dengan kepercayaan diri dan komitmen kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Diperoleh data dari hasil survei yang disebarakan oleh divisi sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh perusahaan sebanyak 2305 data kepuasan kerja dengan tujuan untuk mengukur kepuasan seluruh karyawan pada kelas 3 sampai 6 di PT X. Dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan uji korelasi menggunakan *spearman correlation*. Dilakukan uji korelasi dengan menggunakan *spearman correlation* dimana uji *spearman* perlu memenuhi beberapa syarat menurut Mayers, A. (2013):

1. Kedua variabel harus memiliki skala ordinal
2. Kedua variabel harus memiliki hubungan yang *linear* atau *monotonic*
3. Data harus bebas dari *outlier*, khususnya terhadap *outlier* yang memiliki nilai yang jauh dari nilai-nilai lainnya.
4. Data harus mendekati distribusi normal

Berdasarkan data yang diperoleh keseluruhan variabel merupakan jenis skala ordinal dimana setiap angka dalam skala tidak memiliki arti yang sama dan memiliki tingkatan. Oleh karena keseluruhan syarat telah terpenuhi maka dapat dilakukan uji korelasi menggunakan *spearman*. Ditemukan bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan dengan kinerja karyawan dengan nilai 0,646. Hasil ini membuktikan bahwa adanya hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, nilai kinerja karyawan masih dapat ditingkatkan dengan memperbaiki faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena keduanya berhubungan positif.

Berdasarkan faktor-faktor yang terdapat pada variabel kepuasan kerja dari perusahaan yaitu fasilitas, lingkungan, komunikasi, pengertian bersama, dan

kepercayaan bersama menunjukkan rata-rata nilai kepuasan kerja keseluruhannya sebesar 3,61 dari Skala 1 sampai 5. Nilai kepuasan kerja karyawan ini menunjukkan hasil yang baik namun masih dapat ditingkatkan lagi dengan mendapatkan faktor dari kepuasan kerja yang paling mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga, faktor-faktor dari pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan oleh perusahaan ini masih dinilai belum cukup mereprestasikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan karena masih terdapat faktor-faktor lain yang terlibat dalam pengaruhnya kepada kinerja karyawan yang belum diketahui. Dalam hal ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan menemukan lebih lanjut variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Judge dan Klinger (2016) menunjukkan kelemahan dalam konsep kepuasan karyawan. Kepuasan kerja hanya memberikan satu sisi dari gambaran besar namun terdapat faktor lain yang mempengaruhi dan perlu dipertimbangkan seperti komitmen organisasi, keterikatan, keadilan. Konsep kepuasan karyawan tidak cukup untuk memprediksi produktivitas dan kinerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada perasaan karyawan mengenai pekerjaan mereka termasuk puas atau tidak puasnya dalam bekerja. Sedangkan, keterlibatan karyawan berbicara mengenai seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan atau terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Maka dalam hal ini, keterlibatan karyawan lebih fokus kepada respon yang diberikan oleh karyawan. Respon tersebut yang dinilai sebagai seberapa besar kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan merupakan dua hal yang berbeda secara fundamental. Dapat dikatakan, seorang karyawan dapat merasa puas terhadap apa yang diberikan perusahaan tetapi tidak merasa terlibat secara emosional kepada pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan evaluasi dari kondisi pekerjaan (misalnya, "saya menyukai gaji saya"), yang merupakan gambaran dari suatu sikap kerja karyawan. Sedangkan, keterikatan kerja adalah gambaran pengalaman individu yang dihasilkan dari pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak mengacu kepada tugas pekerjaan secara spesifik melainkan pada seberapa besar aspek pekerjaan dapat memuaskan kebutuhan individu. Sehingga berdasarkan pengukuran, keterikatan karyawan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja (Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M., 2005).

Keterlibatan karyawan mengacu pada hubungan psikologis terhadap kinerja dari tanggung jawab pekerjaannya dari pada sikap terhadap karakteristik organisasi atau pekerjaannya. Sehingga, keterlibatan mengacu pada suatu keadaan pikiran yang mengacu pada investasi simultan dari energi pribadi dalam pengalaman atau kinerja kerja. Karyawan yang terlibat akan lebih waspada dan lebih fokus pada tugas pekerjaan mereka dan dengan demikian keterlibatan berhubungan positif dengan kinerja (Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M., 2005).

Maka dari itu, untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan perlu menggunakan suatu metode sebagai pendekatan untuk menghubungkan hubungan antara dua variabel yang lebih akurat. Dalam hal ini ingin menunjukkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Metode PLS-SEM atau *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* merupakan metode statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel yang kompleks. Metode PLS menurut Joseph F. Hair Jr. dan Marko Sarstedt (2016) dalam buku "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)" mengatakan bahwa metode ini dapat digunakan dalam berbagai bidang penelitian, dapat digunakan untuk menguji hipotesis atau asumsi kausal yang kompleks, dapat digunakan pada sampel kecil namun dapat digunakan untuk sampel besar untuk mendapatkan keakuratan dari parameter, dapat memperhitungkan kesalahan pengukuran.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan dalam perumusan masalah di PT X. Berikut merupakan rumusan masalah yang digunakan pada penelitian ini.

1. Apa faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT X?
2. Apa usulan perbaikan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan di PT X?

### **I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, terdapat beberapa Batasan masalah dan asumsi yang digunakan selama penelitian dilakukan. Hal ini dilakukan agar memperjelas lingkup penelitian dan agar lebih fokus terhadap permasalahan

yang ada yang dapat mempengaruhi hasil interpretasi penelitian. Beberapa batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian dilakukan di PT X yang berlokasi di Jakarta dan Karawang
2. Penelitian dilakukan terhadap karyawan Plant pada kelas 3 sampai 6 atau jabatan *Team Member*, *Team Leader*, *Group Leader* dan *Junior Staff*.
3. Penelitian dilakukan hanya sampai tahap usulan, tidak sampai tahap implementasi.

Selain batasan penelitian, maka terdapat asumsi penelitian yang digunakan selama penelitian berlangsung. Berikut merupakan beberapa asumsi penelitian yang digunakan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan terhadap karyawan dalam kondisi normal bekerja dan tanpa tekanan.
2. Lokasi *Plant* yang terletak di Jakarta dan Karawang diasumsikan tidak mempengaruhi hasil penelitian

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Terdapat beberapa tujuan dari penelitian yang akan dilakukan ini didasarkan pada identifikasi dan rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Berikut merupakan tujuan penelitian yang akan dilakukan.

1. Menentukan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT X.
2. Menentukan usulan perbaikan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan di PT X

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait yaitu bagi pengembangan keilmuan dan bagi pemilik masalah. Berikut merupakan manfaat dari penelitian usulan peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT X dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pertama, bagi pengembangan keilmuan, manfaat yang diperoleh yaitu:

1. Mendapatkan pemahaman lebih baik mengenai kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap hubungannya dengan kinerja karyawan dalam perusahaan.

2. Mendapat wawasan mengenai peningkatan pengaruh kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan.
3. Menjadikan penulisan ini sebagai landasan penelitian dengan topik yang sejenis.

Selanjutnya, manfaat yang diterima bagi pemilik masalah yaitu dapat meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dapat berdampak positif bagi produktivitas maupun kualitas perusahaan.

### **I.6 Metodologi Penelitian**

Metodologi penelitian disusun bertujuan untuk memperjelas dan mengarahkan alur proses yang akan dilakukan selama penelitian. Metodologi penelitian ini dibuat dalam susunan rancangan. Berikut di bawah ini merupakan gambaran dari tahapan metodologi penelitian dalam bentuk *flow chart* di Gambar I.2 beserta penjelasan setiap proses.

1. Penentuan Topik Penelitian  
Pada tahap ini dilakukan penentuan objek masalah yang ingin dilakukan penelitian pada objek yang diteliti
2. Penelitian Pendahuluan  
Pada tahap ini dilakukan observasi terhadap masalah yang terjadi pada objek penelitian kemudian menganalisa data yang diperoleh dari objek peneliti untuk memperoleh gambaran masalah yang terjadi
3. Identifikasi dan Perumusan Masalah  
Setelah penelitian pendahuluan tahap selanjutnya adalah identifikasi dan perumusan masalah. Pada tahap ini, peneliti melakukan identifikasi masalah maupun langkah awal menentukan permasalahan
4. Penentuan Batasan Masalah dan Asumsi  
Tahap selanjutnya adalah penentuan batasan masalah dan asumsi yang digunakan selama penelitian. Tujuan ditentukan batasan agar memiliki cakupan yang terfokus berdasarkan penelitian yang dilakukan. Selain itu, pada asumsi menyederhanakan permasalahan yang ingin dilakukan penyelesaian.
5. Penentuan Tujuan dan Manfaat Penelitian

Pada tahap ini peneliti akan merumuskan tujuan dilakukannya penelitian mengenai kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Selain tujuan penelitian, terdapat manfaat penelitian untuk perusahaan, peneliti, dan pembaca.

6. Studi Literatur

Dilakukan studi literatur. Studi literatur dilakukan untuk mengetahui teori-teori yang akan digunakan maupun hubungan sebab-akibat antar variabel. Selain itu menentukan metode yang digunakan untuk penyelesaian masalah. Setelah itu, dilakukan pemberian referensi yang digunakan dalam teori yang digunakan.

7. Pengembangan Model Penelitian

Pada tahap ini dilakukan pemodelan penelitian berdasarkan penelitian yang serupa dengan penelitian sebelumnya. Dari model tersebut, maka dikembangkan hipotesis dan pengelompokkan variabel. Setelah itu, dilakukan perubahan terhadap atribut masalah menjadi pertanyaan kuesioner. Dilakukan *pre-test* dan revisi agar menyempurnakan kuesioner.

8. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menentukan *design sampling* sebagai langkah awal kemudian ditentukan ukuran sampel yang digunakan menggunakan tabel kuasa uji 80%. Selanjutnya dilakukan penyebaran kuesioner kepada target responden.

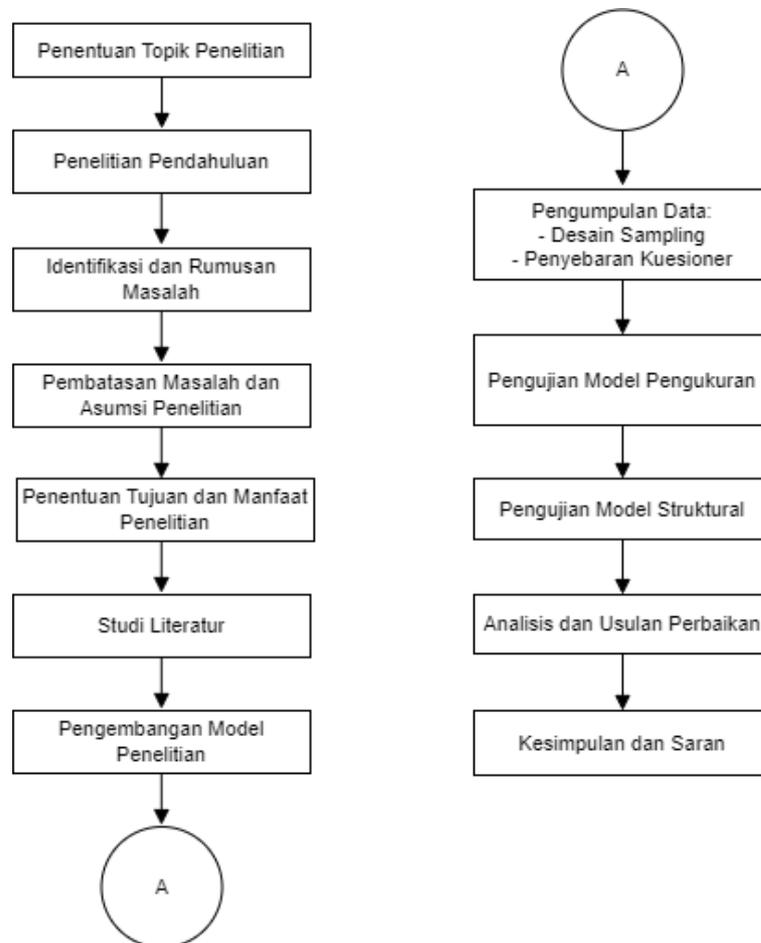
9. Pengujian Model Pengukuran

Tahap ini merupakan tahap dari penelitian metode PLS-SEM yang pertama. Dimana dilakukan dengan uji validitas dan uji realibilitas dengan menggunakan *convergent validity*, *internal consistency reliability*, dan *discriminant validity*. Kemudian dari uji tersebut dapat dilanjutkan dengan pengujian model struktural

10. Pengujian Model Struktural

Tahap ini dilakukan uji hipotesis untuk mengukur variabel dan untuk mengetahui hubungan setiap variabel dari kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dilakukan dengan menggunakan *collinearity assessment*, *structural model path coefficient*, *coefficient of determination*.

11. Analisis dan Usulan Perbaikan  
Berikutnya adalah analisis hasil penelitian, yang akan berisikan mengenai analisis terhadap seluruh pengolahan data yang sudah dilakukan.
12. Kesimpulan dan Saran  
Tahapan terakhir, bagian ini dilakukan kesimpulan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran untuk penelitian selanjutnya maupun masukan yang dilakukan pada penelitian saat ini.



Gambar I. 2 *Flowchart* Metodologi Penelitian

**I.7 Sistematika Penulisan**

Pada bagian subbab ini akan dibahas mengenai sistematika penulisan yang terdiri dari enam bab. Sistematika penulisan ini dibuat dengan tujuan agar

penyusunan laporan menjadi lebih terstruktur nantinya. Berikut di bawah ini merupakan deskripsi singkat mengenai sistematika penulisan dari setiap bab.

## BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah, asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dan akan dijabarkan. Teori-teori ini akan digunakan sebagai dasar dalam pemecahan masalah, pengolahan data, serta analisis terkait penelitian yang dilakukan.

## BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan data yang akan dilakukan pengumpulan data berdasarkan metode yang dilakukan dan dilakukan penelitian terkait kuesioner menggunakan metode PLS-SEM. Kemudian dilakukan pengujian model struktural.

## BAB IV ANALISIS

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Analisis yang dibuat akan dijadikan sebagai argumentasi dan memperkuat usulan yang diberikan kepada perusahaan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai kesimpulan yang merupakan bagian penutup untuk menjawab tujuan dari penelitian yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya. Selain itu terdapat saran atau masukan yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, dengan harapan penelitian selanjutnya lebih baik dalam menyelesaikan masalah yang serupa.