

PENGARUH *TRAINING* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE SATISFACTION* DAN *EMPLOYEE CREATIVITY* PADA KARYAWAN PT HARVEST CAHAYA MAKMUR

Reynardo Jovan; Roy Setiawan

Program Business *Management*, Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: reyjov21@gmail.com ; roy@petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengamati pengaruh dari *training* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee satisfaction* dan *employee creativity* dengan obyek penelitian PT Harvest Cahaya Makmur. PT Harvest Cahaya Makmur adalah perusahaan yang bergerak dalam produksi dan distribusi daun tembakau dan rokok. Dalam penelitian ini data penelitian diperoleh dengan penyebaran angket kepada responden penelitian yaitu karyawan PT Harvest Cahaya Makmur. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik analisis data dengan model PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training* memiliki pengaruh terhadap tiga variabel yaitu terhadap *employee satisfaction*, *employee creativity*, dan *employee performance*. Dalam penelitian ini juga didapati bahwa *employee satisfaction* dan *employee creativity* berpengaruh terhadap *employee performance*. Hasil penelitian mengindikasikan adanya pengaruh mediasi dari *employee satisfaction* dan *employee creativity*.
Kata Kunci— *Training*, *employee satisfaction*, *employee creativity*, *employee performance*

PENDAHULUAN

Kondisi pasar yang semakin dinamis dan juga tingkat kompetisi yang semakin ketat saat ini membuat perusahaan perlu berusaha agar dapat terus bertahan dan bahkan dapat bertumbuh di tengah ketatnya persaingan. Diamantidis dan Chatzoglou (2018) menjelaskan bahwa salah satu cara yang perlu untuk dilakukan perusahaan dalam menghadapi kompetisi dan kondisi lingkungan bisnis yang dinamis adalah dengan cara memperhatikan *employee*.

Oleh karenanya perusahaan perlu mencari cara untuk meningkatkan efektivitas dan tingkat *employee performance* secara progresif. Program yang dilembagakan oleh organisasi untuk melatih dan mengembangkan keterampilan karyawan mereka dapat dianggap sebagai alat yang dirancang untuk mencapai prestasi tujuan organisasi (Yevugah dan Caesar, 2018).

Sendawula, Kimuli, Bananuka, dan Muganga (2018) menambahkan bahwa fenomena *employee performance* merupakan konstruksi multidimensi dan kriteria yang sangat vital untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Karyawan adalah aliran darah dari bisnis apa pun dan merupakan aset paling berharga

dari setiap organisasi karena keberadaannya karyawan dapat membuat atau menghancurkan reputasi organisasi dan dapat mempengaruhi profitabilitas secara negatif. Panagiotopoulos dan Karanikola (2017) menjelaskan bahwa kegiatan *training* yang diberikan oleh perusahaan merupakan faktor pembentuk terjadinya *employee satisfaction*. Hal ini disebabkan karena melalui kegiatan *training* yang dilakukan maka perusahaan akan mampu membentuk persepsi psikologis dalam benak karyawan dan mempengaruhi cara pandang terhadap pekerjaan sehingga memudahkan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan.

Dalam penelitian Francis dan Angundaru (2017) juga diamati bahwa untuk dapat meningkatkan *employee performance* dalam suatu perusahaan maka perlu dilakukan usaha untuk memberikan *training*. Penelitian lain oleh Shafiq dan Hamza (2017) justru mendapati hasil bahwa *training* yang diberikan oleh perusahaan justru tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Hasil penelitian yang dipaparkan menjadi dasar *research gap* dalam penelitian ini dan penelitian ini bermaksud menyelesaikan *research gap* tersebut dengan menempatkan variabel mediasi yaitu *employee satisfaction* dan *employee creativity*.

Penempatan variabel *employee satisfaction* dan *employee creativity* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *training* dan *employee performance* pada penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini bersifat *novelty*. Hal ini disebabkan karena belum ada penelitian yang menggunakan *employee satisfaction* dan *employee creativity* sebagai mediator hubungan antara *training* dan *employee performance* (Shafiq dan Hamza (2017); Yevugah dan Caesar (2018); Sendawula, Kimuli, Bananuka, dan Muganga (2018); Abugre dan Nasere (2019)).

Ocen, Francis dan Angundaru (2017) menjelaskan bahwa *employee satisfaction* karyawan dipengaruhi oleh *training* yang diberikan oleh perusahaan. *Employee satisfaction* merupakan hal yang berperan vital dalam perusahaan. Karyawan yang merasa tidak puas di tempat kerjanya akan cenderung menunjukkan sikap negatif di tempat kerja yang membuat terjadinya penurunan *employee performance*. *Employee satisfaction* yang terbentuk dari adanya *training* dapat mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaannya dan dengan demikian

meningkatkan *employee performance* (Soomro dan Shah, 2019). Dalam hal ini terlihat keterkaitan antara *training*, *employee satisfaction*, dan *employee performance*. Oleh karenanya untuk mengetahui bagaimana keterkaitan antara *training*, *employee satisfaction*, dan *employee performance* dalam penelitian ini variabel *employee satisfaction* akan ditempatkan sebagai mediator yang memediasi hubungan antara *training* dan *employee performance*.

Penelitian lain oleh Nawaz, Hassan, Hassan, Shaikat, dan Asadullah (2014) menunjukkan bahwa *training* juga mempengaruhi terbentuknya *employee creativity*. Dalam hal ini dijelaskan bahwa *employee creativity* merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan karena dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kreativitas merupakan bentuk *intellectual capital* yang berperan vital dalam kesuksesan perusahaan. Karyawan yang lebih kreatif dipandang akan mampu memberikan pencapaian kerja yang jauh lebih baik. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa *employee creativity* akan berdampak terhadap peningkatan *employee performance*.

Berdasarkan uraian tersebut jelas diketahui bahwa terjadinya *employee creativity* sebagai dampak terhadap *training* yang diberikan perusahaan, lebih jauh akan mempengaruhi *employee performance* itu sendiri. Penelitian Lee dan Tan (2016) menjelaskan bahwa saat ini kreativitas menjadi semakin dihargai di berbagai tugas, pekerjaan, dan industri. Dalam pekerjaan yang dinamis lingkungan, semakin banyak manajer yang menyadari bahwa perusahaan membutuhkan karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan dan menunjukkan perilaku kreatif agar tetap kompetitif. Pada penelitian Miao, Fayzullaev, dan Dedahanov (2020) dijelaskan bahwa *training* yang dilakukan perusahaan berdampak positif terhadap *employee creativity*. Dalam penelitian Yevugah dan Caesar (2018) diketahui

Penelitian ini dilakukan dengan obyek penelitian PT Harvest Cahaya Makmur yang didirikan pada tahun 2006 dan berlokasi di Paiton. Perusahaan ini bergerak di bidang distribusi tembakau yang menyalurkan ke pabrik Gudang Garam. Perusahaan memiliki 115 karyawan yang didominasi oleh karyawan yang berstatus buruh. Persoalan terkait *employee performance* didapati oleh PT Harvest Cahaya Makmur contohnya seperti kegiatan sortir tembakau yang beberapa kali terkesan dilakukan dengan semau hati oleh buruh. Selain itu pengemasan dan pengkategorian tembakau juga beberapa kali diamati tidak rapi serta tidak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Hal ini membuat PT Harvest Cahaya Makmur beberapa kali mengalami teguran dari pihak Gudang Garam. *Employee performance* yang belum terstandar disebabkan karena pada dasarnya PT Harvest Cahaya Makmur memang tidak banyak dalam memberikan program *training* kepada karyawan selain di awal karyawan bergabung di perusahaan dan ketika karyawan sering mengalami kesalahan ketika melakukan pekerjaan.

Persoalan minimnya program *training* yang diberikan secara otomatis berdampak pada minimnya

employee creativity. Ketika karyawan mengalami persoalan, maka pekerjaan yang dilakukan menjadi berantakan. Karyawan cenderung tidak peduli akan dampak lebih jauh dan memilih mengerjakan berdasarkan pemahaman yang terbatas. Selain itu ketika pekerjaan menumpuk, khususnya pada musim tuai tembakau maka didapat ketidakpuasan kerja meningkat akibat beban kerja yang turut meningkat. Karyawan yang baru bergabung belum memiliki kemampuan untuk secara cepat dan kreatif mengatasi beban kerja yang diberikan sehingga yang terjadi justru penurunan *employee performance*. Penurunan yang dimaksud seperti contohnya pekerjaan yang tidak diselesaikan, karyawan justru bolos kerja, karyawan justru tidak rapi dalam pengerjaan. Meskipun memang minim *training* namun pada dasarnya tetap diberikan *training* sehingga dapat dilakukan penelitian berdasarkan kegiatan *training* yang minimal tersebut untuk diketahui dampaknya terhadap *employee performance* melalui mediasi dari *employee satisfaction* dan *employee creativity*. Apabila pada hasil penelitian didapatkan pengaruh signifikan tentunya PT Harvest Cahaya Makmur perlu untuk mempertimbangkan perbaikan terhadap *training* yang diberikan kepada karyawan.

Persoalan yang terjadi pada PT Harvest Cahaya Makmur pada dasarnya dapat dikatakan disebabkan oleh minimnya program *training* yang berdampak pada *employee performance* itu sendiri. Oleh karenanya, berdasar paparan fenomena pada PT Harvest Cahaya Makmur dan bahasan penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini akan diamati apakah *training* mempengaruhi *employee performance* yang dimediasi oleh *employee satisfaction* dan *employee creativity* karyawan. Obyek penelitian yang ditetapkan adalah buruh kerja PT Harvest Cahaya Makmur.

Rumusan Masalah

1. Apakah *training* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT Harvest Cahaya Makmur?
2. Apakah *training* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* pada karyawan PT Harvest Cahaya Makmur?
3. Apakah *training* berpengaruh terhadap *employee creativity* pada karyawan PT Harvest Cahaya Makmur?
4. Apakah *employee satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT Harvest Cahaya Makmur?
5. Apakah *training* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT Harvest Cahaya Makmur?
6. Apakah *employee satisfaction* memediasi hubungan antara *training* terhadap *employee performance* PT Harvest Cahaya Makmur?
7. Apakah *employee creativity* memediasi hubungan antara *training* terhadap *employee performance* PT Harvest Cahaya Makmur?

Hubungan antara *Training* terhadap *Employee performance*

Abugre dan Nasere (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *training* yang dilakukan perusahaan berdampak positif terhadap *employee performance*. Dikatakan bahwa *training* merupakan salah satu praktik dari perusahaan yang bersifat esensial yang digunakan untuk meningkatkan *employee performance* kinerja. Ini menjelaskan mengapa sebagian besar perusahaan mempertahankan rutinitas kegiatan *training* serta pengalokasian dana khusus untuk kegiatan tersebut yaitu karena perusahaan percaya bahwa *training* yang diberikan akan meningkatkan sumber daya manusia yang kemudian akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

H1: *training* berpengaruh terhadap *employee performance*

Hubungan antara *Training* terhadap *Employee satisfaction*

Ocen, Francis dan Angundaru (2017) menguraikan bahwa *training* berdampak positif terhadap *employee satisfaction* karyawan perusahaan. Perusahaan perlu memahami bahwa *training* yang diberikan akan berdampak terhadap *employee satisfaction* karyawan. *Training* yang diberikan perusahaan dapat berdampak terhadap penurunan anxiety karyawan dan juga penurunan tingkat frustrasi akan tuntutan pekerjaan. Ketika karyawan merasa lebih rileks dan nyaman maka *employee satisfaction* akan lebih mudah tercapai.

H2: *training* berpengaruh terhadap *employee satisfaction*

Hubungan antara *Training* terhadap *Employee creativity*

Nawaz et al, (2014) menjelaskan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*. Hal ini berarti bahwa semakin berhasil kegiatan *training* yang diberikan perusahaan maka akan semakin tinggi pula tingkat *employee creativity* yang terbentuk. Kegiatan *training* yang diberikan oleh perusahaan akan menambahkan daya saing individu yang diakibatkan oleh peningkatan pengetahuan dan kemampuan individu. Daya saing individu inilah yang merupakan cerminan dari *employee creativity*. Seorang karyawan yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi akan memiliki *employee creativity* yang lebih baik pula.

H3: *training* berpengaruh terhadap *employee creativity*

Hubungan antara *Employee satisfaction* terhadap *Employee performance*

Soomro dan Shah (2019) menjelaskan bahwa *employee satisfaction* karyawan berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Dalam penelitian tersebut diuraikan bahwa terdapat fakta yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas di tempat kerja akan memberikan *employee performance* yang baik khususnya ditinjau dari produktivitas kerja.

H4: *employee satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*

Hubungan antara *Employee creativity* terhadap *Employee performance*

Lee dan Tan (2016) menjelaskan bahwa *creativity* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. *Employee creativity* menjadi dasar untuk kinerja kreatif. *Employee creativity* mencerminkan sejauh mana individu mencari informasi dan ide baru, apakah karyawan mengeksplorasi pendekatan baru terlepas dari kesulitan pekerjaan yang dihadapi, dan tingkat ketekunan dalam proses pencarian informasi ini. *Employee creativity* turut membentuk respon yang kreatif dari karyawan terhadap prosedur kerja dan persoalan yang timbul di tempat kerja.

H5: *employee creativity* berpengaruh terhadap *employee performance*

Pengaruh Mediasi *Employee satisfaction* terhadap hubungan antara *Training* dan *Employee performance*

Dalam penelitian Ocen, Francis dan Angundaru (2017) dijelaskan bagaimana *employee satisfaction* dapat menjadi mediator. Pada dasarnya *training* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee performance* seperti yang dipaparkan dalam hasil penelitian Abugre dan Nasere (2019); Sendawula et al, (2018). Namun demikian terdapat hubungan antara *training*, *employee satisfaction*, hingga *employee performance*. Dengan adanya kegiatan *training* dalam perusahaan maka karyawan akan merasakan kepuasan karena telah dibekali dengan berbagai keahlian dan dukungan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini kemudian tentunya akan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *employee performance*. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa *employee satisfaction* dapat menjadi mediator terhadap hubungan antara *training* terhadap *employee performance*.

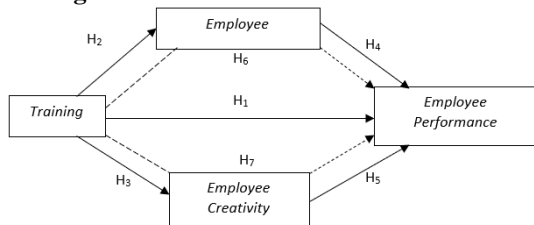
H6: *employee satisfaction* memediasi hubungan antara *training* terhadap *employee performance*

Pengaruh Mediasi *Employee creativity* terhadap hubungan antara *Training* terhadap *Employee performance*

Yevugah dan Caesar (2018) menguraikan bahwa terdapat keterkaitan antara *training*, *employee creativity*, dan *employee performance*. Dengan adanya *training* yang diberikan perusahaan maka pada kegiatan *training* tersebut karyawan akan dimodali dengan ketrampilan tambahan, motivasi, dan berbagai bentuk dukungan kepada karyawan. Hal ini secara langsung akan berdampak terhadap peningkatan *employee performance*. Meski demikian *training* tersebut juga akan berdampak terhadap terbentuknya *employee performance*. Lee dan Tan (2016) menguraikan bahwa dampak dari *employee creativity* adalah juga peningkatan *employee performance*. Oleh karenanya dalam hal ini dapat *employee creativity* dapat menjadi variabel yang bersifat memediasi hubungan antara *training* dan *employee performance*.

H7: *employee creativity* memediasi hubungan antara *training* terhadap *employee performance*

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan data berupa angka atau skala numerik untuk diolah dan disajikan sebagai hasil penelitian. Penelitian ini merupakan pen-jelasan tentang pengaruh dari *training* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee satisfaction* dan *employee creativity*.

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Harvest Cahaya Makmur yang berjumlah 118 orang karyawan yang terdiri dari 115 orang buruh dan 3 orang menjabat sebagai pengawas, supervisor, dan kepala Gudang. Peneliti memilih census sampling berdasarkan jumlah populasi tenaga buruh pada PT Harvest Cahaya Makmur yaitu sebanyak 115 orang. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merupakan karyawan (buruh) PT Harvest Cahaya Makmur
2. Karyawan telah bekerja setidaknya 1 tahun terakhir dihitung sejak 2020-2021

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data PLS (*Partial Least Squares*). PLS (*Partial Least Squares*) adalah metode statistik SEM berbasis varian yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda ketika masalah tertentu terjadi pada data, seperti ukuran sampel yang kecil, data yang hilang (*missing values*), dan multikolinearitas (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1
Profil Responden**

Profil	Jumlah	Persentase
Usia		
17-27 tahun	26	25.0
28-38 tahun	51	49.0
> 38 tahun	27	26.0
Jenis Kelamin		
Profil	Jumlah	Persentase
Pria	86	82.7
Wanita	18	17.3
Pendidikan Terakhir		
Profil	Jumlah	Persentase
SD	61	58.7
SMP	0	0
SMA/SMK	34	32.7
Perguruan Tinggi	2	1.9
Penghasilan		
Profil	Jumlah	Persentase
<Rp 5 juta	100	96.2
Rp 5- <10 juta	2	1.9
Rp 10-15 juta	2	1.9
Jumlah Total Responden	100	100

Mayoritas responden penelitian berusia pada rentang usia 28-38 tahun. Pada rentang usia ini PT Harvest Cahaya Makmur mengharapkan agar tenaga dari karyawan yang mayoritas adalah berstatus buruh masih cukup kuat dan juga memiliki pertimbangan karakter yang lebih matang dari kelompok yang berusia lebih muda. Dari sebaran data pada profil jenis kelamin responden dapat diketahui bahwa karyawan PT Harvest Cahaya Makmur didominasi oleh pria yaitu sebanyak 86 orang responden. Hal ini disebabkan karena PT Harvest Cahaya Makmur merasa bahwa tenaga pria secara fisik akan lebih kuat dan cocok dengan kegiatan operasional pekerjaan PT Harvest Cahaya Makmur. Mayoritas tingkat Pendidikan yaitu pada tingkat SD yang mencapai 58.7% dari total responden. Hal ini disebabkan karena PT Harvest Cahaya Makmur banyak menarik tenaga lokal yang membutuhkan pekerjaan dan mengalami

kesulitan ekonomi sehingga tidak dapat bersekolah pada jenjang yang lebih tinggi. Tingkat penghasilan mayoritas responden adalah pada angka < Rp. 5.000.000 dengan jumlah mencapai 96.2%. Tingkat pendapatan ini dipandang telah memenuhi standar UMR Surabaya yang sebesar Rp 4.300.479 (Kompas, 2021). PT Harvest Cahaya Makmur juga merasa bahwa upah yang diberikan telah memenuhi standar ketentuan upah yang berlaku sebagaimana disebutkan.

Deskriptif.

Tabel 2

Deskriptif Training

Pernyataan	Rata-rata	SD	Keterangan
Saya merasa bahwa di perusahaan ini terdapat bantuan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melakukan program <i>training</i>	4.50	.82	Sangat Setuju
Saya merasa bahwa di perusahaan ini terdapat dorongan dari atasan agar karyawan menerima program <i>training</i>	4.36	.87	Sangat Setuju
Saya merasa bahwa atasan telah memastikan bahwa program <i>training</i> yang diterima karyawan berjalan dengan lancar	4.28	.98	Sangat Setuju
Saya memiliki keinginan untuk menjadi lebih baik di tempat kerja	4.21	.86	Sangat Setuju
Saya yakin bahwa kegiatan <i>training</i> yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan kemampuan saya	4.15	.82	Setuju
Perusahaan memberikan kegiatan <i>training</i> bagi karyawan	4.05	.95	Setuju
Perusahaan menetapkan jadwal, jumlah dan jenis <i>training</i> yang harus diterima karyawan	3.97	.92	Setuju
Rata-rata	4.22	.67	Sangat Setuju

Berdasarkan keterangan pada hasil deskriptif variabel *training* didapati bahwa rata-rata variabel *training* adalah 4.2234 yang tergolong pada kategori sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan

PT Harvest Cahaya Makmur merasa memerlukan kegiatan *training* yang diberikan perusahaan dan memahami bahwa perusahaan mendukung karyawan dalam melakukan kegiatan *training*.

Tabel 3

Deskriptif Employee satisfaction

Pernyataan	Rata-rata	SD	Keterangan
Saya merasa bahwa saya menerima pekerjaan atau tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya	3.90	.919	Setuju
Saya merasa bahwa saya menerima pekerjaan atau tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya	3.88	.948	Setuju
Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan yang saya harapkan	3.87	.982	Setuju
Saya merasa sistem kenaikan pangkat atau promosi di perusahaan ini adil	3.8173	1.03	Setuju
Saya merasa mudah untuk bekerja sama dengan rekan kerja	3.84	1.05	Setuju
Rata-rata	3.8654	.779	Setuju

Berdasarkan keterangan pada hasil deskriptif variabel *employee satisfaction* didapati bahwa rata-rata variabel *employee satisfaction* adalah 3.8564 yang tergolong pada kategori setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Harvest Cahaya Makmur merasa puas dengan pekerjaannya dan dengan atribut kerja yang diterimanya.

Tabel 4

Deskriptif Employee creativity

Pernyataan	Rata-rata	SD	Keterangan
Saya mampu menciptakan cara yang unik untuk mencapai suatu target yang diberikan oleh perusahaan	3.73	.97	Setuju
Saya memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi di tempat kerja	3.86	1.02	Setuju
Saya mampu menyumbangkan ide	3.77	.984	Setuju

kreatif ketika perusahaan memerlukan			
Saya tidak takut untuk mengambil resiko ketika harus mengambil keputusan	3.87	1.01	Setuju
Saya mampu merancang perencanaan kerja yang kreatif	3.82	.969	Setuju
Rata-rata	3.81	.75	Setuju

Berdasarkan keterangan pada hasil deskriptif variabel *employee creativity* didapati bahwa rata-rata variabel *employee creativity* adalah 3.8154 yang tergolong pada kategori setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Harvest Cahaya Makmur merasa memiliki kreativitas yang diperlukan saat menghadapi pekerjaannya.

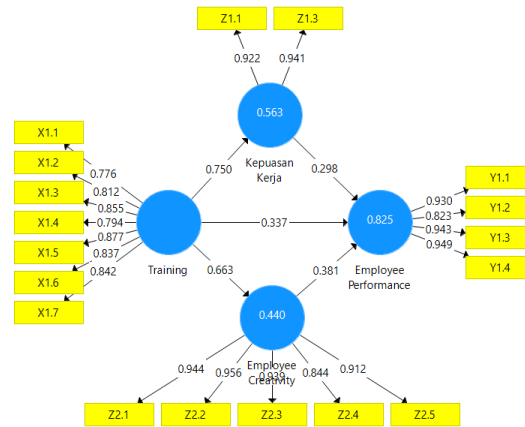
Tabel 5
Deskriptif Employee performance

Pernyataan	Rata-rata	SD	Keterangan
Saya mampu memenuhi standar kualitas kerja yang ditetapkan perusahaan	3.89	.93	Setuju
Saya mampu memenuhi standar kuantitas kerja yang dibebankan oleh perusahaan	3.98	.87	Setuju
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki secara tepat waktu	3.91	.96	Setuju
Saya mampu bekerja dengan baik secara individu maupun kolektif	3.9	.93	Setuju
Rata-rata	3.94	.67	Setuju

Berdasarkan keterangan pada hasil deskriptif variabel *employee performance* didapati bahwa rata-rata variabel *employee performance* adalah 3.9947 yang tergolong pada kategori setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Harvest Cahaya Makmur merasa telah memberikan kinerja sesuai dengan standar perusahaan

Outer Model

Pada outer model diamati hasil uji validitas dan reliabilitas. Berikut gambar outer model yang diperoleh melalui hasil olah data menggunakan SmartPLS.



Gambar 1
Outer Model

Tabel 6
Uji Validitas

	T	EC	EP	ES
X1.1	0.776	0.43	0.573	0.496
X1.2	0.812	0.499	0.601	0.604
X1.3	0.855	0.569	0.654	0.587
X1.4	0.794	0.437	0.539	0.525
X1.5	0.877	0.565	0.747	0.689
X1.6	0.837	0.609	0.764	0.694
X1.7	0.842	0.675	0.773	0.701
Y1.1	0.714	0.789	0.93	0.769
Y1.2	0.74	0.618	0.823	0.66
Y1.3	0.737	0.775	0.943	0.747
Y1.4	0.782	0.763	0.949	0.784
Z1.1	0.635	0.591	0.717	0.922
Z1.3	0.757	0.682	0.793	0.941
Z2.1	0.59	0.944	0.748	0.629
Z2.2	0.638	0.956	0.76	0.668
Z2.3	0.599	0.939	0.762	0.637
Z2.4	0.566	0.844	0.68	0.562
Z2.5	0.653	0.912	0.768	0.651

Dari pengujian *cross loading* dapat diketahui bahwa seluruh butir indikator telah memenuhi syarat sehingga dapat dilanjutkan pada pengamatan uji reliabilitas.

Tabel 7
Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
EC	0.954	0.965	0.84
EP	0.932	0.952	0.83
ES	0.849	0.93	0.86

T	0.924	0.939	0.68
---	-------	-------	------

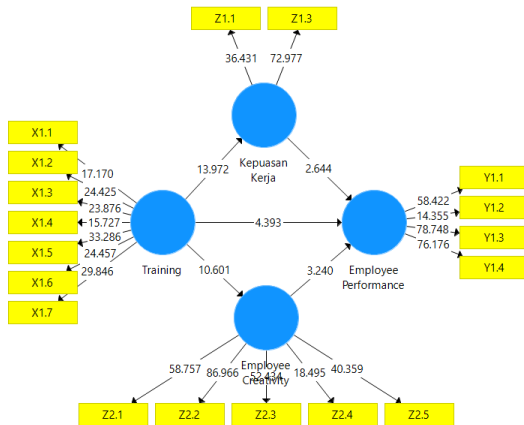
Uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha >0.6, nilai composite reliability >0.7, dan AVE>0.5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel lulus uji reliabilitas. Selanjutnya dilakukan pengamatan pada nilai R² untuk perhitungan nilai Q².

Tabel 8
Hasil Analisis Koefisien Determinasi

	R Square
Employee creativity	0.44
Employee performance	0.825
Employee satisfaction	0.563

Dalam penelitian yang menggunakan konstruk PLS akan diperoleh nilai R² yang oleh aplikasi SmartPLS digunakan untuk input perolehan nilai Q². Nilai Q² yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0.957174 yang menunjukkan bahwa konstruk penelitian memiliki *predictive prevalence* model yang tergolong pada kategori kuat sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk penelitian mengandung variabel penelitian yang dapat menjelaskan keterkaitan satu dengan yang lain.

Inner Model



Gambar 2
Inner Model

Setelah dilakukan pengamatan pada *outer model*, penelitian ini menjawab hipotesis penelitian berdasarkan hasil dari *inner model*

Tabel 9 Hasil Analisis Coefficient Path

	T Statistics	P Values
Employee creativity -> Employee performance	3.24	0.001
Employee satisfaction -> Employee performance	2.644	0.008

Training -> Employee creativity	10.601	0
Training -> Employee performance	4.393	0
Training -> Employee satisfaction	13.972	0

Dapat diamati bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima karena tiap hubungan memiliki nilai *p values*<0.05 dan nilai t statistik >1.96

Pembahasan
Hubungan antara Training terhadap Employee performance

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *training* terhadap *employee performance*. Nilai rata-rata dari variabel *training* dalam penelitian ini tergolong dalam kategori sangat setuju sehingga dapat disimpulkan bahwa segala hal terkait *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur yang meliputi support, access, motivation diterima dan dipahami dengan baik oleh karyawan. Obyek dari penelitian ini adalah buruh PT Harvest Cahaya Makmur dimana status buruh yang disandang oleh karyawan tidak berarti bahwa karyawan tersebut tidak memerlukan kegiatan *training*. Untuk meningkatkan *employee performance*, buruh PT Harvest Cahaya Makmur harus menerima *training* yang mumpuni dari perusahaan agar dapat bekerja sesuai standar perusahaan. Kegiatan *training* yang diberikan contohnya adalah dari aspek operasional seperti cara melinting daun tembakau, cara sortir tembakau, kegiatan penimbangan, pembobotan dan penyusutan, pengemasan, pengangkutan dan proses pemindahan ke Gudang, serta berbagai kegiatan operasional yang tidak diuraikan. Seluruh kegiatan *training* tersebut sangat diwajibkan untuk menyeragamkan standar kinerja karyawan.

Hubungan antara Training terhadap Employee satisfaction

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *training* terhadap *employee satisfaction*.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa kegiatan *training* merupakan kebutuhan mendasar yang diwajibkan juga bagi karyawan PT Harvest Cahaya Makmur. Selain berdampak terhadap peningkatan *employee performance*, kegiatan *training* yang diberikan juga berdampak terhadap *employee satisfaction*. Ketika karyawan diyakini telah berhasil dari kegiatan *training* yang diberikan maka perusahaan tidak lagi perlu kuatir akan standar kerja karyawannya sehingga perusahaan dapat memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan. Karyawanpun akan merasa puas karena tidak menerima tanggung jawab atau pekerjaan di luar kemampuannya. Selain itu perusahaan akan lebih berbesar hati memberikan upah yang sepadan dengan kemampuan karyawan yang telah ditingkatkan melalui

kegiatan *training* yang diberikan. Hal ini ditegaskan dari hasil deskriptif yaitu bahwa nilai rata-rata tertinggi variabel *employee satisfaction* terdapat pada pernyataan “Saya merasa bahwa saya menerima pekerjaan atau tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya” sedangkan *outer loading* tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan yang saya harapkan”. PT Harvest Cahaya Makmur memberikan program *training* dengan tujuan agar dapat menyerahkan tanggung jawab kepada karyawan dengan kemampuan yang mumpuni setelah melalui program *training* dan juga PT Harvest Cahaya Makmur bersedia memberikan gaji yang sesuai dengan harapan karyawan saat karyawan mampu memenuhi ekspektasi perusahaan melalui kegiatan *training*.

Hubungan antara Training terhadap Employee creativity

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *training* terhadap *employee creativity*. Selain berdampak positif terhadap *employee performance* dan *employee satisfaction*, *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur juga didapati berpengaruh terhadap pembentukan *employee creativity*. Hal ini disebabkan karena melalui kegiatan *training* yang dilakukan, karyawan akan mendapatkan contoh langsung yang berkaitan dengan berbagai tanggung jawab yang harus diemban. Selain itu berbagai kegiatan yang mengharuskan karyawan mengambil keputusan juga memerlukan dasar yang diterima dari kegiatan *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur sebagai contohnya adalah persen penyusutan tembakau yang akan selalu berbeda pada jenis dan kondisi tembakau yang ditimbang. Nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *employee creativity* terdapat pada pernyataan “Saya memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi di tempat kerja”. Hal ini semakin menunjukkan bahwa *training* sangat diperlukan bagi karyawan PT Harvest Cahaya Makmur karena karyawan juga harus menghadapi berbagai persoalan terkait tanggung jawab kerjanya dan memerlukan kreativitas untuk menyelesaikan.

Hubungan antara Employee satisfaction terhadap Employee performance

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee satisfaction* terhadap *employee performance*. Dalam penelitian ini *employee satisfaction* yang terbentuk didasarkan atas kesesuaian antara kemampuan dengan tanggung jawab serta kesesuaian gaji yang dirasa oleh karyawan PT Harvest Cahaya Makmur. Karyawan yang merasa puas akan dapat bekerja dengan lebih tenang di perusahaan. Nilai *outer loading* tertinggi dari variabel *employee performance* diwakili oleh pernyataan “Saya mampu bekerja dengan baik secara individu maupun kolektif”. Karyawan yang merasakan kepuasan dengan pekerjaannya akan sanggup menunjukkan kinerja positif maupun kolektif yang baik. Ketika seorang karyawan

sudah merasa tidak puas maka pekerjaan yang dikerjakannya juga akan dilakukan asal-asalan dan terjadi banyak bentuk tindakan pelanggaran dan ketidakdisiplinan.

Hubungan antara Employee creativity terhadap Employee performance

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee creativity* terhadap *employee performance*. Seperti yang telah diuraikan yaitu bahwa karyawan PT Harvest Cahaya Makmur sangat memerlukan *employee creativity* dalam melakukan pekerjaannya. Dalam berbagai aspek operasional, *employee creativity* merupakan hal yang sangat penting. Tidak hanya pada contoh yang telah dipaparkan seperti pada aktivitas penimbangan daun tembakau, pada aktivitas lain seperti contohnya pengemasan produk dan pengangkutan pada kendaraan juga memerlukan kemampuan *problem solving* yang lahir dari *employee creativity*. Pada musim panen, Gudang PT Harvest Cahaya Makmur akan cenderung mengalami kelebihan muatan sehingga proses penyimpanan daun tembakau dan pemrosesan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kondisi pada waktu itu. Pada kondisi lain seperti contoh terjadi kesalahan dalam proses sortir daun tembakau maka karyawan perlu menemukan cara agar tidak harus membongkar tembakau yang sudah dikemas dalam karung dan dimuat di Gudang. Hal-hal yang diuraikan menunjukkan persoalan teknis yang harus dihadapi karyawan buruh PT Harvest Cahaya Makmur saat bekerja sehari-hari yang tentunya sangat berkaitan dengan *employee creativity* karena persoalan terkait *employee creativity* tidak selalu berhubungan dengan *skill managerial*.

Pengaruh Mediasi Employee satisfaction terhadap hubungan antara Training dan Employee performance

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* memediasi hubungan antara *training* karyawan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *employee satisfaction* maka dapat dijumpai peningkatan *employee performance* dari *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur. Dengan demikian hipotesis keenam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil ini menegaskan hasil penelitian Ocen, Francis dan Angundaru (2017); Abugre dan Nasere (2019); Sendawula et al, (2018). Pada dasarnya *training* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee performance* seperti yang dipaparkan dalam hasil penelitian Namun demikian terdapat hubungan antara *training*, *employee satisfaction*, hingga *employee performance*. Dengan adanya kegiatan *training* dalam perusahaan maka karyawan akan merasakan kepuasan karena telah dibekali dengan berbagai keahlian dan dukungan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini kemudian tentunya akan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *employee performance*. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa *employee satisfaction* dapat menjadi

mediator terhadap hubungan antara *training* terhadap *employee performance*. Karyawan PT Harvest Cahaya Makmur yang menerima *training* dari perusahaan akan merasa puas dan kepuasan yang timbul tersebut akan mendorong juga peningkatan *employee performance*.

Pengaruh Mediasi *Employee creativity* terhadap hubungan antara *Training* terhadap *Employee performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee creativity* memediasi hubungan antara *training* karyawan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *employee creativity* maka dapat dijumpai peningkatan *employee performance* dari *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur. Dengan demikian hipotesis ketujuh penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil ini menegaskan hasil penelitian Yevugah dan Caesar (2018). Dengan adanya *training* yang diberikan perusahaan maka pada kegiatan *training* tersebut karyawan akan dimodali dengan ketrampilan tambahan, motivasi, dan berbagai bentuk dukungan kepada karyawan. Hal ini secara langsung akan berdampak terhadap peningkatan *employee performance*. Meski demikian *training* tersebut juga akan berdampak terhadap terbentuknya *employee performance*. Lee dan Tan (2016) menguraikan bahwa dampak dari *employee creativity* adalah juga peningkatan *employee performance*. Oleh karenanya dalam hal ini dapat *employee creativity* dapat menjadi variabel yang bersifat memediasi hubungan antara *training* dan *employee performance*. Karyawan PT Harvest Cahaya Makmur yang menerima *training* dari perusahaan akan mengalami peningkatan *employee creativity* dan hal ini tentu akan berdampak terhadap peningkatan *employee performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian penelitian dan pembahasan, kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *training* terhadap *employee performance*. Hasil ini menegaskan bahwa semakin berkualitas dan terprogram kegiatan *training* yang diberikan perusahaan maka hal tersebut akan meningkatkan *employee performance* perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian diterima.
2. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *training* terhadap *employee satisfaction*. Hasil ini menegaskan bahwa semakin berkualitas dan terprogram kegiatan *training* yang diberikan perusahaan maka hal tersebut akan meningkatkan *employee satisfaction* yang dirasakan karyawan PT Harvest Cahaya Makmur. Hasil ini

menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian diterima.

3. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *training* terhadap *employee creativity*. Hasil ini menegaskan bahwa semakin berkualitas dan terprogram kegiatan *training* yang diberikan perusahaan maka hal tersebut akan meningkatkan *employee creativity* karyawan PT Harvest Cahaya Makmur. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian diterima.
4. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee satisfaction* terhadap *employee performance*. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi *employee satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan PT Harvest Cahaya Makmur maka hal tersebut akan meningkatkan *employee performance* karyawan perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat penelitian diterima.
5. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee creativity* terhadap *employee performance*. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat *employee creativity* yang dimiliki oleh karyawan PT Harvest Cahaya Makmur maka hal tersebut akan meningkatkan *employee performance* karyawan perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima penelitian diterima.
6. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* memediasi hubungan antara *training* karyawan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *employee satisfaction* maka dapat dijumpai peningkatan *employee performance* dari *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur. Dengan demikian hipotesis keenam penelitian ini dinyatakan diterima.
7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee creativity* memediasi hubungan antara *training* karyawan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *employee creativity* maka dapat dijumpai peningkatan *employee performance* dari *training* yang diberikan oleh PT Harvest Cahaya Makmur. Dengan demikian hipotesis ketujuh penelitian ini dinyatakan diterima.

Saran

Berdasarkan hasil pengujian penelitian serta kesimpulan yang diperoleh, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada variabel *training*, nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya yakin bahwa kegiatan *training* yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan kemampuan saya” oleh karenanya dapat disarankan agar PT Harvest Cahaya Makmur dapat menjadwalkan kegiatan *training* secara berkala karena hal ini diperlukan tidak hanya bagi karyawan baru saja namun bagi karyawan yang sudah bekerja untuk semakin mengingatkan karyawan.
2. Pada variabel *employee satisfaction* nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya

merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan yang saya harapkan” oleh karenanya dapat disarankan agar PT Harvest Cahaya Makmur dapat mengkaji ulang gaji yang diberikan kepada karyawan dan melakukan penyesuaian apabila memungkinkan. Yang dimaksudkan adalah dengan pemberian peningkatan gaji bagi karyawan.

3. Pada variabel *employee creativity* nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi di tempat kerja” oleh karenanya dapat disarankan agar PT Harvest Cahaya Makmur dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk kreatif dalam menghadapi persoalan yang mungkin terjadi saat bekerja.
4. Pada variabel *employee performance* nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya mampu bekerja dengan baik secara individu maupun kolektif” oleh karenanya dapat disarankan agar PT Harvest Cahaya Makmur dapat mendorong karyawannya untuk bekerja dengan baik secara individu dan kolektif

DAFTAR REFERENSI

- Abugre, J. B., & Nasere, D. (2019). Do high-performance work systems mediate the relationship between hr practices and *employee performance* in multinational corporations (mncs) in developing economies? *African Journal of Economic and Management Studies*, 11(4), 541-557. doi:10.1108/ajems-01-2019-0028
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). The relationship between human resource management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110. doi:10.15728/bbr.2016.13.3.5
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting *employee performance*: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. doi:10.1108/ijppm-01-2018-0012
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the *employee performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234. doi:10.1108/ijppm-05-2018-0174
- Lee, L. Y., & Tan, E. (2012). The Influences Of Antecedents On *Employee creativity* And *Employee performance*: A Meta-Analytic Review. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(2), 984-997.
- Miao, S., Fayzullaev, A. K., & Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of *Employee creativity*: The MEDIATING role of employee job satisfaction. *Sustainability*, 12(5), 1948-1962. doi:10.3390/su12051948
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of Employee *Training* and Empowerment on *Employee creativity* Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593-601.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of *training* in building employee commitment: The mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757. doi:10.1108/ejtd-11-2016-0084
- Okta, K., Umar, N., & Hamidah, N. U. (2015). The Influence of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 55-69.
- Okumu, E. L., Kiflemariam, A., & Mang'anyi, E. (2018). Effects of Employee *Training* on *Employee performance*: A Case of the Judiciary of Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 8(9), 39-47.
- Panagiotopoulos, G., & Karanikola, Z. (2017). *Training* Of Human Resources And Job Satisfaction. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(7), 36-45.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building*

- approach. Seventh Edition. UK: John Wiley & Sons Ltd
- 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 & Management*, 5(1), 1-12. doi:10.1080/23311975.2018.1470891
- Showkat, S., Shajan, K., & Pathak, V. K. (2019). Strategic Human Resource Management And Organizational Performance: Mediating Role Of Employee Well-Being In The Indian It Industry. *Journal of Critical Reviews*, 6(6), 75-84.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. doi:10.1108/sajbs-12-2018-0142
- Sungu, L. J., Weng, Q. (., & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction. *Personnel Review*, 48(6), 1410-1428. doi:10.1108/pr-10-2018-0402
- Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010).). Impact Of Role Ambiguity And Role Conflict On *Employee creativity*. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.
- Yevugah, D., & Caesar, L. (2018). Examining The Effects Of Job *Training-Fit* On *Employee creativity* And Performance. *International Journal of Innovative Research and Development*, 7(12), 15-23. doi:10.24940/ijird/2018/v7/i12/dec18036