

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT AMANAH BERSAMA BERKAH**



**Oleh:**

Nama : Irviena Fauzia Gunawan

Nama Dosen : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2022**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT AMANAH BERSAMA BERKAH**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana  
Strata – 1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam

Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Irviena Fauzia Gunawan  
Nama Dosen : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PRODI MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sejauh pengetahuan yang saya ketahui, juga tidak terdapat pendapat atau karya yang pernah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, terkecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan dicantumkan didalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Tasikmalaya, 14 Juli 2022

  
*Hvienna Fauzia Gunawan*  
Hvienna Fauzia Gunawan

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT AMANAH BERSAMA BERKAH**

**Oleh:**

Nama : Irviena Fauzia Gunawan  
Nama Dosen : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah disetujui untuk diujikan

19 Juli 2022

Dosen Pembimbing:



Arif Hartono, SE. MHRM. PhD.

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2022**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT AMANAH BERSAMA BERKAH**

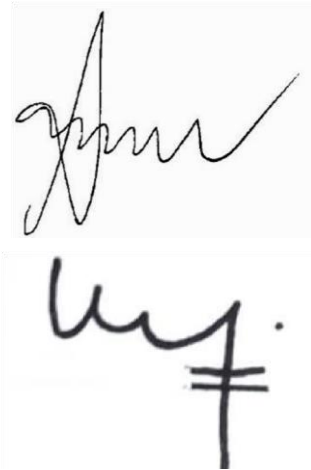
Disusun Oleh : **IRVIENA FAUZIA GUNAWAN**

Nomor Mahasiswa : **18311505**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan  
**LULUS** Pada hari, tanggal: Jumat, 16 September 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Arif Hartono.,S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Muafi,Prof. Dr.,S.E., M.Si.



Two handwritten signatures in black ink. The top signature is cursive and appears to be 'Arif Hartono'. The bottom signature is also cursive and appears to be 'Muafi'.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Johan Arifin'.

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim.. Dengan mengucap rasa syukur, karya ini saya persembahkan untuk Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat senantiasa mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini. Serta junjungan kita, Nabi Besar kita, Nabi Muhammad SAW. Karya ini juga saya persembahkan untuk dua orang yang sangat berarti di hidup saya, dua orang yang sangat luar biasa, yakni kedua orang tua saya, Papa Hadi dan Mama Tien yang luar biasa tanpa henti selalu memberikan dukungan. Serta saya persembahkan skripsi ini untuk diri saya sendiri, sebagai bentuk apresiasi karena telah mampu menyelesaikan skripsi ini.



## HALAMAN MOTTO

*”be kind, be loving, be patient, be gentle”*



**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA  
KARYAWAN PT AMANAH BERSAMA BERKAH**

**Irviena Fauzia Gunawan**

**Universitas Islam Indonesia**

18311505@students.uui.ac.id

**ABSTRAK**

Judul dari penelitian ini yaitu analisis pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT Amanah Bersama Berkah. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan budaya organisasional, terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Populasi penelitian sebanyak 155 orang, dengan sampel sebanyak 155 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan menggunakan uji t, analisis regresi linear sederhana serta berganda, dan analisis jalur dengan menggunakan software SPSS 25.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.*



**THE EFFECT OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION ON PT  
AMANAH BERSAMA BERKAH EMPLOYEES**

**Irviena Fauzia Gunawan**

**Indonesian Islamic University**

18311505@students.uui.ac.id

**ABSTRACT**

The title of this research is an analysis of the influence of training and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction for employees of PT Amanah Bersama Berkah. This study was conducted to determine the effect of mediating job satisfaction in the relationship between training and organizational culture, on employee performance. This research is quantitative, using a questionnaire as a tool to collect data. The research population was 155 people, with a sample of 155 employees. The analytical method used is t test, simple and multiple linear regression analysis, and path analysis using SPSS 25 software.

The results of this study indicate that training and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance, training and organizational culture have a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction can mediate the relationship between training and organizational culture on employee performance.

**Keywords:** Training, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

## KATA PENGANTAR

Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh..

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu dilimpah curahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya, dan kepada para umatnya. Berbagai macam tantangan dan hambatan penulis hadapi dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini, namun penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Amanah Bersama Berkah”**.

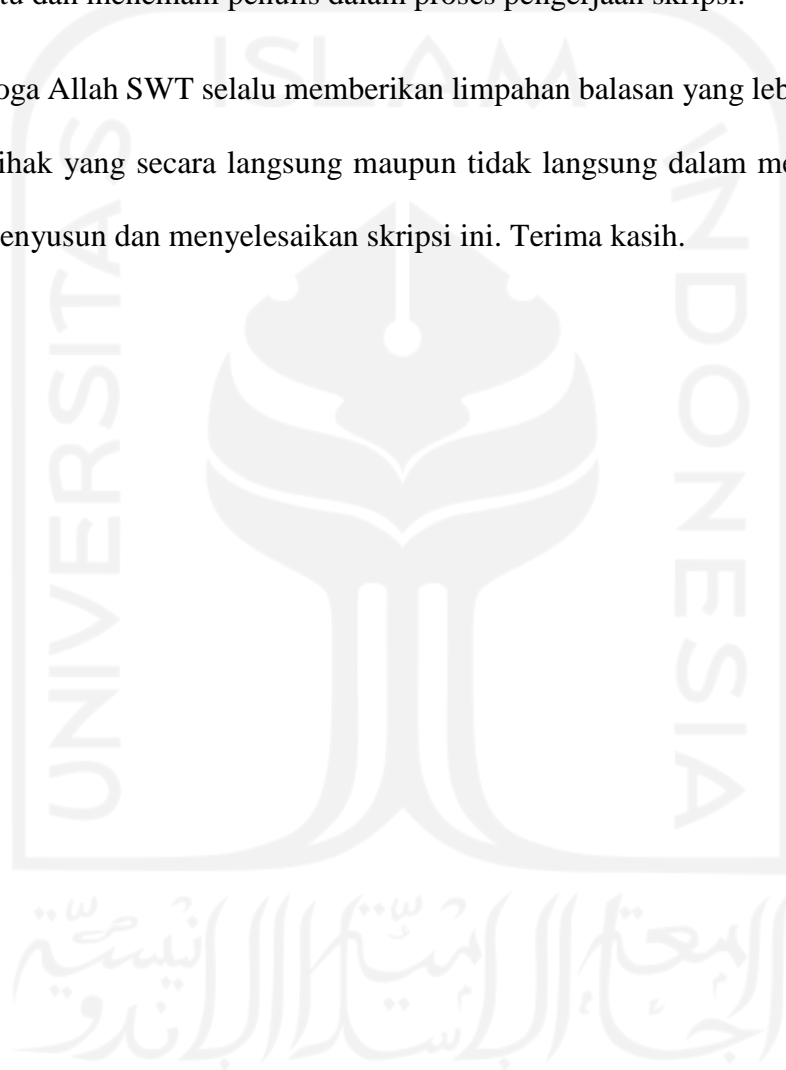
Dalam proses penyusunan karya ilmiah ini, tidak dapat disangkal bahwa penulis membutuhkan usaha dan perjuangan yang keras agar dapat menyelesaikan karya ilmiah ini dengan baik. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain karena berkat doa, usaha, tawakal, bantuan, serta dukungan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak yang terlibat. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas limpahan berkat rahmat, karunia, dan hidayah-Nya kepada penulis sampai saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat sampai hari akhir nanti.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bantuan, arahan, ilmu, dorongan, serta motivasi kepada penulis selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu dan mendidik penulis selama proses perkuliahan.
8. Seluruh staf akademika Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang telah membantu segala proses administrasi selama proses penelitian.
9. Kedua orangtua tercinta yang luar biasa, Papa Hadi dan Mama Tien yang selalu memberikan doa, kasih sayang yang melimpah, arahan, perhatian, serta dukungan baik itu dalam bentuk moral, fisik, pikiran, tenaga, maupun finansial. Semoga Allah senantiasa melindungi Papa & Mama, dan semoga Allah mempertemukan kita bertiga di Surga-Nya kelak.
10. Keluarga Mila Rosida Mukmillah yang bersedia untuk bisnisnya penulis jadikan lokasi penelitian.
11. Karyawan dan Karyawati PT Amanah Bersama Berkah yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
12. Ami Putri Utami selaku sahabat dekat penulis yang selalu menemani penulis untuk mengerjakan karya ilmiah ini di tempat dan suasana yang baru.
13. Tinezia Hairunisya, Intan Renita, dan Vania Violani selaku sahabat dekat penulis yang menemani penulis di masa perkuliahan.
14. Shofi, Gina, Anindia, Annisa, Vira Annisa, Vira Fazriani, Fildzah, Mitha, Sani, Lutfia, dan Shynta, selaku sahabat dekat penulis sejak SMP yang selalu menghibur penulis ketika penulis merasa kesulitan.

15. Yusuf Ahmad Sudrajat dan Famdan selaku teman satu bimbingan yang telah saling membantu dan berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi.
16. Member BLACKPINK dan TREASURE karena lagu-lagunya yang senantiasa menemani penulis ketika proses pengetikan karya ilmiah ini.
17. Google, Science Direct, Emerald, Spotify, Youtube, Twitter, dan Instagram yang selalu membantu dan menemani penulis dalam proses pengerjaan skripsi.

Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan balasan yang lebih atas kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis ketika menyusun dan menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih.



Tasikmalaya, 13 Juli 2022

Irviena Fauzia Gunawan

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	0
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.1.1 Pengaruh dari Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	8
2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	11
2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja .....	15
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	18
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	21
2.1.6 Pengaruh dari Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja.....	25
2.1.7 Pengaruh dari Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja.....	29
2.2 Landasan Teori.....	34
2.2.1 Pelatihan.....	34
2.2.2 Budaya Organisasional .....	40
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	46

2.2.4	Kepuasan Kerja.....	52
2.3	Hubungan antar Variabel .....	58
2.3.1	Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	58
2.3.2	Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja .....	59
2.3.3	Hubungan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	60
2.3.4	Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	61
2.3.5	Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	61
2.3.6	Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja.....	62
2.3.7	Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja.....	63
2.4	Kerangka Pikir.....	64
2.5	Hipotesis Penelitian.....	66
<b>BAB III</b>	.....	<b>67</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	67
3.2	Lokasi Penelitian .....	67
3.2.1	Profil Perusahaan .....	67
3.3	Variabel Penelitian .....	68
3.3.1	Pelatihan.....	68
3.3.2	Budaya Organisasional .....	69
3.3.3	Kepuasan Kerja.....	71
3.3.4	Kinerja Karyawan .....	72
3.4	Populasi dan Sampel .....	73
3.4.1	Populasi.....	73
3.4.2	Sampel Jenuh .....	73
3.5	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.5.1	Jenis Data .....	73
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data.....	74
3.6	Uji Instrumen Penelitian.....	75
3.6.1	Uji Validitas .....	75
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	77
3.7	Metode Analisis Data .....	78
3.7.1	Uji Asumsi Klasik.....	78
3.7.2	Analisis Regresi Linear .....	79
3.7.3	Uji Hipotesis .....	80

3.7.4	Analisis Jalur.....	82
<b>BAB IV</b>	.....	<b>84</b>
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	84
4.1.1	Hasil Uji Validitas.....	84
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	88
4.2	Analisis Deskriptif.....	89
4.2.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian .....	89
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	93
4.3	Uji Asumsi Klasik .....	99
4.3.1	Uji Normalitas.....	99
4.3.2	Uji Multikolinearitas .....	100
4.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	101
4.5	Uji Hipotesis.....	102
4.4.1	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	102
4.4.2	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja ....	103
4.4.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	105
4.6	Pembahasan.....	111
4.6.1	Data Deskriptif.....	111
4.6.2	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	112
4.6.3	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	114
4.6.4	Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja .....	115
4.6.5	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	117
4.6.6	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	119
4.6.7	Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	121
4.6.8	Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	122
<b>BAB V</b>	.....	<b>125</b>
5.1	Kesimpulan.....	125
5.2	Saran.....	125
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>128</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	.....	<b>138</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Review Jurnal Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan .....	9
Tabel 2. 2. Review Jurnal Hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Karyawan.....	13
Tabel 2. 3. Review Jurnal Pelatihan dengan Kepuasan Kerja .....	17
Tabel 2. 4. Review Jurnal Budaya Organisasional dengan Kepuasan Kerja .....	20
Tabel 2. 5. Review Jurnal Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	24
Tabel 2. 6. Review Jurnal Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja.....	27
Tabel 2. 7. Review Jurnal Hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja .....	31
Tabel 4. 1. Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel .....	84
Tabel 4. 2. Hasil Analisis Uji Validitas Pelatihan ( $X_1$ ).....	85
Tabel 4. 3. Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional ( $X_2$ ) .....	85
Tabel 4. 4. Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja ( $Z$ ).....	86
Tabel 4. 5. Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	87
Tabel 4. 6. Hasil Uji Reliabilitas.....	88
Tabel 4. 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	89
Tabel 4. 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	89
Tabel 4. 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	90
Tabel 4. 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	91
Tabel 4. 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	91
Tabel 4. 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan .....	92
Tabel 4. 13. Kategori Kelas Interval.....	93
Tabel 4. 14. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Pelatihan .....	93
Tabel 4. 15. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasional.....	95
Tabel 4. 16. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja .....	96
Tabel 4. 17. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan.....	98
Tabel 4. 18. Hasil Uji Normalitas .....	99
Tabel 4. 19. Hasil Uji Multikolinearitas .....	100
Tabel 4. 20. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	101



Tabel 4. 21. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	102
Tabel 4. 22. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	104
Tabel 4. 23. Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	105
Tabel 4. 24. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	111



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Pikir Penelitian .....	65
Gambar 3. 1. Uji Sobel .....	82
Gambar 4. 1. Analisis Jalur Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	107
Gambar 4. 2. Analisis Jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	109



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	138
Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah .....	147
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas .....	172
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas .....	181
Lampiran 5. Hasil Analisis Uji Regresi .....	182
Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	184
Lampiran 7. Biodata Peneliti .....	186



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sendawula *et al* (2018) mengemukakan bahwa fenomena kinerja karyawan adalah konstruksi multidimensi dan kriteria yang sangat vital untuk menentukan keberhasilan atau bahkan kegagalan dari suatu organisasi. Karyawan merupakan aliran darah dari bisnis apapun serta merupakan aset yang paling berharga dari setiap organisasi, karena mereka mampu menghasilkan atau menghancurkan reputasi organisasi dan juga dapat memengaruhi profitabilitas (Sendawula *et al*, 2018). Kuruppu *et al* (2021) juga menambahkan bahwa karyawan dianggap sebagai aset paling berharga dari setiap organisasi karena keberhasilan atau bahkan kegagalan organisasi terutama didukung oleh kinerja karyawannya.

Baard *et al* (2014) mengemukakan bahwa mengelola kinerja karyawan selalu menjadi tugas yang menantang bagi manajer dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk menghadapi keadaan bisnis yang seperti itu, kemampuan karyawan adalah elemen kunci untuk keuntungan dan kinerja efektif dalam suatu organisasi (Baard *et al*, 2014). Dalam persepsi Stanton dan Pham (2014), tenaga kerja yang sangat terampil dan berkinerja tinggi akan meningkatkan kesadaran manajemen kinerja karyawan serta keinginan untuk meningkatkan daya saing.

Karena teknologi berkembang lebih cepat, pelatihan karyawan yang disediakan oleh perusahaan dapat memainkan peran yang semakin penting. Pelatihan dapat memperbarui serta memperluas kualifikasi sekolah pekerja dalam pekerjaan mereka dan juga memberikan manfaat pribadi dan sosial yang penting. Krisis pandemi juga

dapat mewakili peluang bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam keterampilan pekerja mereka (Leuven, 2005).

Sarkis *et al* (2010) mengatakan bahwa pelatihan mungkin memainkan peran yang penting dalam membangun kapasitas serta pengetahuan organisasi. Marsden *et al* (2013) menambahkan bahwa pelatihan semakin dibutuhkan agar ekonomi menjadi lebih efisien sumber daya serta berkelanjutan secara lingkungan.

Branine & Pollard (2010) menjelaskan bahwa berjuang untuk melakukan yang lebih baik setiap saat membutuhkan manusia untuk bekerja lebih keras, serta meningkatkan kualitas produk dan juga layanan mereka melalui pembelajaran pengetahuan serta keterampilan baru. Pelatihan karyawan adalah investasi untuk keuntungan masa depan di mana tingkat keterampilan serta pendidikan karyawan ditingkatkan. Karyawan tersebut memberikan kinerja yang lebih baik yang akan mengakibatkan meningkatnya profitabilitas organisasi.

Kuruppu *et al* (2021) mengemukakan bahwa karyawan diperlukan dalam organisasi karena kompetensi mereka dapat memenuhi peran tertentu dalam sebuah perusahaan, entah itu karyawan yang sudah terampil direkrut, atau mereka dikembangkan dalam organisasi dengan program pelatihan. Setiap industri menghadapi aktivitas yang digunakan untuk mencapai standar mereka, sehingga sangat penting bagi organisasi untuk menawarkan program pelatihan dan pengembangan karir yang sistematis bagi karyawannya karena merekalah yang membentuk organisasi (Kuruppu *et al*, 2021).

Apabila suatu perusahaan atau organisasi dapat mempraktikkan pelatihan yang telah dilakukan dengan baik, maka akan berpengaruh secara positif juga terhadap kinerja karyawannya. Hal ini mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Kuruppu *et al* (2021), Sweis *et al* (2019), dan Kusumawati & Wahyuni (2019), menghasilkan bahwa pelatihan dapat memberikan pengaruh positif yang terhadap kinerja. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut merupakan sebagai pendukung bagi peneliti dalam melakukan penelitian nantinya.

Selain memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, pelatihan juga memiliki pengaruh pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Hal ini mengacu pada hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018), Timbowo *et al* (2017), dan Sesen & Ertan (2021), mengemukakan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dari organisasi itu sendiri, dan persepsi anggota dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasinya (Purwadi *et al*, 2020). Semua entitas bisnis, baik institusi publik maupun swasta harus mendorong budaya organisasi yang lebih baik dan mendorong retensi karyawan serta semangat kerja yang lebih tinggi, dan jika karyawan merasa bahwa budaya dalam organisasi yang kondusif dan menyenangkan untuk bekerja, maka karyawan akan merasa puas (Purwadi *et al*, 2020).

Omoregbe dan Umemezia (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi mendukung gaya kepemimpinan, pelatihan, proses kerja, dan komitmen yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, tidak ada keraguan bahwa jenis budaya yang ada dalam suatu organisasi memiliki dampak besar pada kinerjanya, sehingga organisasi perlu membangun dan melestarikan budaya yang kuat dalam organisasi untuk mendukung kinerja tinggi (Rozanna, *et al*, 2019).

Budaya organisasional yang terdapat di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ada di

dalamnya. Hal ini didasarkan pada beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi *et al* (2020), Fachri *et al* (2021), dan Soomro & Shah (2019), yang mengemukakan bahwa budaya organisasional dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Selain terhadap kinerja karyawan, budaya organisasional yang terdapat di dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawannya. Hal ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Tran (2021), Purwadi *et al* (2020), dan Fachri *et al* (2021), yang menghasilkan bahwa budaya organisasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan karena akan berdampak pada pekerjaan dan kualitas pekerjaannya (Wahjoedi, 2021). Kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian utama dan organisasi harus tahu persis bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja (Purwadi *et al*, 2020).

Karyawan yang merasa senang dan puas dengan pekerjaannya tentunya akan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan kepuasan yang sama atau lebih sehingga akan berdampak positif terhadap prestasi kerjanya (Shah, 2015). Sebaliknya jika seorang karyawan merasa tidak bahagia atau tidak puas, maka ia akan terganggu dalam pekerjaannya yang akan berdampak negatif pada hasil pekerjaannya (Annisa, 2013).

Karyawan menjadi aktor yang membantu mencapai tujuan, memiliki pemikiran, dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap tersebut untuk bekerja (Purwadi *et al*, 2020). Keterlibatan emosional seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menimbulkan perilaku senang dan aktif dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang

dibebankan kepada karyawan, hal tersebut akan merangsang dan menimbulkan peningkatan kinerja yang positif dan berdampak baik bagi organisasi dan pencapaian hasil kerja (Purwadi *al*, 2020).

Jika seorang karyawan memiliki tingkat rasa kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu, kepuasan kerja dan kinerja karyawan saling berpengaruh satu sama lain. Hal ini mengacu pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al* (2021), Hendri (2019), dan Soomro & Shah (2019), yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Alasan peneliti memilih PT Amanah Bersama Berkah untuk dijadikan sebagai subjek penelitian adalah karena PT Amanah Bersama Berkah merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang manufaktur, yang memberikan pelatihan terhadap karyawannya untuk mengimbangi perkembangan teknologi pada masa sekarang ini. Sehingga PT Amanah Bersama Berkah dapat memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai subjek penelitian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan?
4. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan?



5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Dengan dilakukannya penelitian ini, nantinya diharapkan adanya pengetahuan yang diberikan tentang pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap

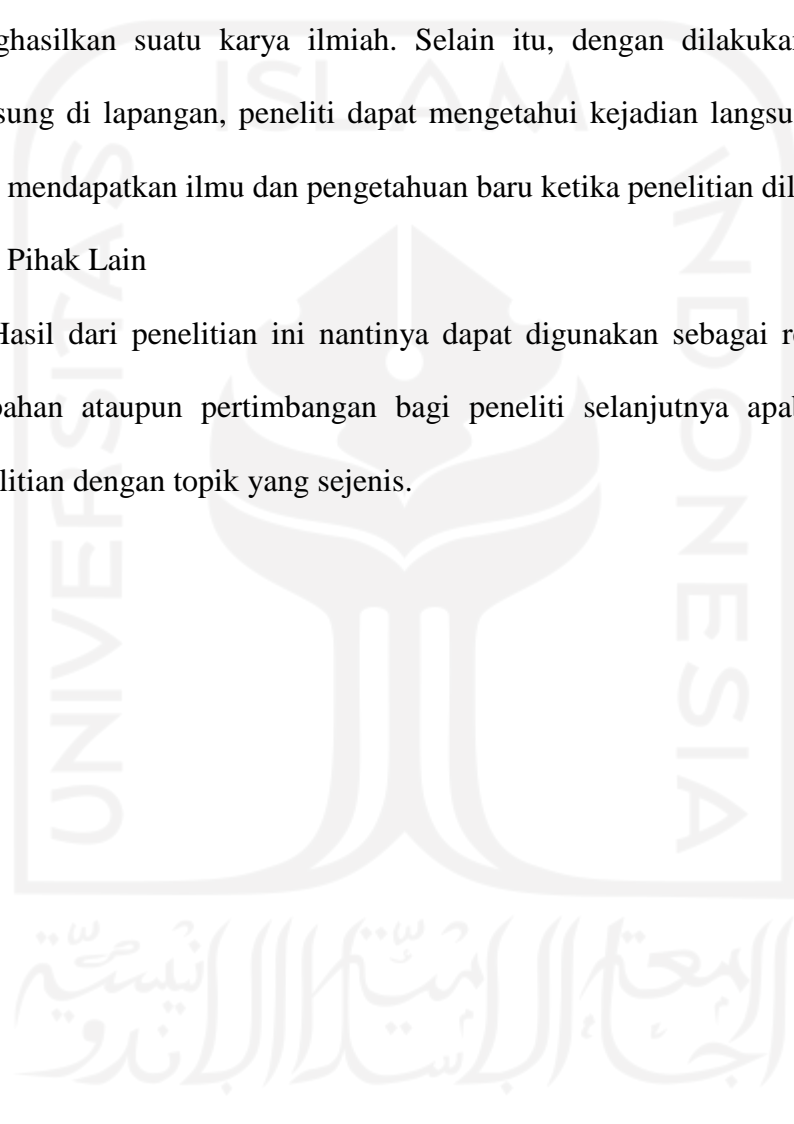
kinerja karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada perusahaan yang diteliti. Selain itu, diharapkan juga dapat digunakan sebagai referensi ketika akan membuat kebijakan, ataupun ketika sedang menyelesaikan suatu permasalahan.

## 2. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, penulis memiliki peluang untuk melakukan dan menghasilkan suatu karya ilmiah. Selain itu, dengan dilakukannya penelitian langsung di lapangan, peneliti dapat mengetahui kejadian langsung di lapangan, serta mendapatkan ilmu dan pengetahuan baru ketika penelitian dilakukan.

## 3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai referensi, acuan, tambahan ataupun pertimbangan bagi peneliti selanjutnya apabila melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Pengaruh dari Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

###### **1. Kuruppu *et al* (2021)**

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Kuruppu *et al* (2021) dengan judul “*The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*”, penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif melalui kuesioner dengan sampel 60 karyawan di organisasi pakaian terpilih di Sri Lanka.

Analisis dan hasil ditemukan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu terdapat pada variabelnya, yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian, dan lokasi penelitian.

###### **2. Sweis *et al* (2019)**

Sweis *et al* (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “*the Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: the Case of Jordan*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan sampel 375 perusahaan yang diklasifikasikan sebagai (1 dan 2) di bawah (bangunan, jalan raya, pembuangan air limbah dan pekerjaan elektromekanis).

Penelitian ini memiliki hasil bahwa adanya hubungan positif antara pelatihan karyawan dan kinerja. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yang terdapat pada variabelnya, yaitu pelatihan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek, dan lokasi penelitian dilakukan.

### 3. Kusumawati & Wahyuni (2019)

Kusumawati & Wahyuni (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta*”, menggunakan penelitian kuantitatif dengan sampel 34 staf pengajar di LPP Yogyakarta.

Penelitian ini menghasilkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LPP Yogyakarta. Jika pelatihan meningkat, maka akan memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabelnya yakni pelatihan, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada sampel, lokasi dan objek yang diteliti.

**Tabel 2. 1. Review Jurnal Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Indikator	Analisis	Hasil
1.	Kuruppu <i>et al</i> (2021)  “ <i>The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka</i> ”	<b>Pelatihan</b> Cheng & Waldenberger (2013)  <b>Kinerja</b>	<b>Pelatihan</b> - Keahlian khusus, - Keterampilan umum dan relevansi - Dukungan pelatih - Durasi pelatihan	SPSS versi 22	Analisis dan hasil ditemukan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan

	<p>60 karyawan di organisasi pakaian terpilih di Sri Lanka.</p> <p>Publisher: Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 21 Issue 2</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 60 karyawan di organisasi pakaian terpilih di Sri Lanka.</p>	<p>Businessdictionary (n.d.)</p>	<p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas kerja</li> <li>- Jadwal kerja</li> </ul>		<p>kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Sweis <i>et al</i> (2019)</p> <p><i>“the Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: the Case of Jordan”</i>,</p> <p>Publisher: International Journal of Information, Business and Management, Vol. 11, No.2, 2019</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 375 perusahaan yang diklasifikasikan sebagai (1 dan 2) di bawah (bangunan, jalan raya, pembuangan air limbah dan pekerjaan elektromekanis).</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <p>Tracey <i>et al</i> (2001)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <p>Ruge (2012)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persediaan</li> <li>- Bahan</li> <li>- Peralatan</li> <li>- Dukungan keuangan</li> <li>- Motivasi</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji dan bonus</li> <li>- Tunjangan</li> <li>- Pengakuan</li> <li>- Kondisi kerja</li> <li>- Pemberdayaan</li> <li>- Perasaan karyawan terhadap pekerjaan</li> <li>- Gaya komunikasi</li> <li>- Fleksibilitas jam kerja</li> <li>- Perluasan pekerjaan</li> </ul>	<p>SPSS</p>	<p>Dampak pelatihan kuat bagi perusahaan. Pelatihan dapat berkontribusi terhadap kemampuan kerja dari yang kurang berpendidikan, dengan efek positif pada kesetaraan.</p>

3.	<p>Kusumawati &amp; Wahyuni (2019)</p> <p><i>The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta</i></p> <p>Publisher: Journal of Applied Philosophical Management and Innovation. ISSN 2620-4088 (Paper) ISSN 2620-4096 (Online) Vol. 1, No. 2, 2019, pp. 52 – 59</p> <p>Metode: Kuantitatif Sampel: 34 staf pengajar di LPP Yogyakarta.</p>	<p><b>Pelatihan</b> Noe <i>et al</i> (2012)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Dessler (2003)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis orang</li> <li>- Identifikasi tujuan pembelajaran dan hasil pelatihan.</li> <li>- Strategi manajemen diri.</li> <li>- Metode presentasi.</li> <li>- Identifikasi hasil pelatihan dan desain evaluasi.</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas</li> <li>- Produktivitas</li> <li>- Pengetahuan Pekerjaan</li> <li>- Keandalan</li> <li>- Ketersediaan</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<p>Pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
----	---	---	---	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

### 2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

#### 1. Purwadi *et al* (2020)

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi *et al* (2020) dengan judul “*Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance*”, dengan penelitian kuantitatif, peneliti menyebarkan kuesioner. Dengan penelitian kualitatif, peneliti melakukan wawancara.

Berdasarkan hasil pengujian, budaya organisasi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, apabila

semakin tinggi tingkat budaya organisasi di dalam suatu organisasi, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabelnya, yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian dan lokasi penelitian, serta ada satu variabel lain, yaitu kepemimpinan.

## **2. Fachri *et al* (2021)**

Fachri *et al* (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance*”, yang menggunakan teknik survei kepada 103 karyawan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Indonesia). Penelitian ini menggunakan desain penelitian berbasis eksplanatori dan deskriptif. Analisis data diolah dan diinterpretasikan melalui Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS).

Penelitian menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan dalam menjawab tantangan atau perubahan yang terjadi di suatu perusahaan/instansi agar karyawan tetap memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan namun tetap menjaga perilaku sesuai dengan standar atau norma yang berlaku.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yang terdapat pada variabelnya, yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada lokasi dan objek

penelitiannya, serta ada beberapa variabel lain, yakni kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia.

### 3. Soomro & Shah (2019)

Soomro & Shah (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee’s performance*”, penelitian ini menggunakan 326 sampel kuesioner survei yang disebar melalui layanan surat dan kunjungan pribadi ke seluruh karyawan UKM Pakistan.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan juga signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, yang menekankan bahwa budaya organisasi mengilhami konsistensi di antara anggota organisasi.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yang terdapat pada variabelnya, yakni budaya organisasional, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi dan objek penelitiannya, selain itu juga ada beberapa variabel lain, yakni orientasi kewirausahaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

**Tabel 2. 2. Review Jurnal Hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Analisis	Hasil
1.	Purwadi <i>et al</i> (2020) <i>Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job</i>	<b>Budaya Organisasional</b> Robbins (2002) <b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Budaya Organisasional</b> - Mengambil risiko - Orientasi hasil - Orientasi orang - Agresivitas	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif serta



	<p><i>Satisfaction, and Employee Performance</i></p> <p>Publisher: Technium Social Sciences Journal Vol. 6, 116-130,</p> <p>Metode: Kuantitatif &amp; Kualitatif</p> <p>Sampel: 83 responden dari total 125 karyawan tetap pada Dinas Perhubungan (Kota Samarinda).</p>	<p>Robbins &amp; Judge (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilitas</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas</li> <li>- Kuantitas</li> <li>- Ketepatan waktu</li> </ul>		<p>signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Fachri <i>et al</i> (2021)</p> <p><i>Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance</i></p> <p>Publisher: Technium Social Sciences Journal. Vol. 18, 348-366. ISSN: 2668-7798</p> <p>Metode: Eksplanatori dan deskriptif</p> <p>Sampel: 103 karyawan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Indonesia).</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Prawironegoro (2010)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Sugiyono (2012)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan nilai-nilai yang diyakini</li> <li>- Norma yang dijunjung</li> <li>- Pola perilaku yang dianut</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas kerja</li> <li>- Kualitas kerja</li> <li>- Pengetahuan kerja</li> <li>- Kerja tim</li> <li>- Kreativitas</li> <li>- Inovasi</li> <li>- Prakarsa.</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.</p>

3.	<p>Soomro &amp; Shah (2019)</p> <p><i>Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited 2398-628X</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 326 sampel kuesioner survei yang disebar ke seluruh karyawan UKM Pakistan.</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Gupta (2011)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Cooper dan Gimeno-Gascon (1992)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penghindaran ketidakpastian</li> <li>- Orientasi masa depan</li> <li>- Jenis kelamin dan kekuasaan</li> <li>- Jarak</li> <li>- Egalitarianisme</li> <li>- Orientasi manusia</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Jenis kelamin</li> <li>- Race</li> <li>- Usia pekerjaan orang tua</li> <li>- Tujuan wirausaha</li> </ul>	<p><i>structural equation model</i></p>	<p>Terdapat signifikansi positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.</p>
----	---	---	--	---	---

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

### 2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

#### 1. Setyaningrum (2018)

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang berjudul “*Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia*”, dengan penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner yang disebar kepada 180 orang karyawan departemen produksi pada PT. Asahimas Chemical Indonesia.

Penelitian ini memberikan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang bersifat positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga, apabila tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan semakin tinggi, dapat disebabkan oleh semakin tingginya ketentuan pelatihan yang ada di dalam organisasi.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yakni terdapat pada variabelnya, yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada sampel, lokasi dan objek yang akan diteliti.

---

## **2. Timbowo et al (2017)**

Timbowo et al (2017) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment, Training and Human Resources Empower on Job Satisfaction at Bank BCA Tbk. MANADO*”, menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda dan dengan sampel penelitian berjumlah 66 responden.

Penelitian ini memberikan hasil yang menekankan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peningkatan pelatihan yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yakni pelatihan dan kepuasan kerja. Serta perbedaannya yang terdapat pada sampel, lokasi dan objek yang akan diteliti, dan ada beberapa variabel lain, yakni pengembangan dan komitmen organisasi.

## **3. Sesen & Ertan (2021)**

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Sesen & Ertan (2021) yang berjudul “*The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress*”, dengan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan di 12 pusat perawatan rumah lansia yang berbeda di Siprus Utara.

Hasil dari penelitian ini menekankan bahwa persepsi pelatihan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja mereka. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi pelatihan dan dukungan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yakni pelatihan dan kepuasan kerja. Serta perbedaannya yang terdapat pada sampel, objek, dan lokasi yang akan diteliti, dan ada variabel lain, yakni stress di tempat kerja.

**Tabel 2. 3. Review Jurnal Pelatihan dengan Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Analisis	Hasil
1.	<p>Setyaningrum (2018)</p> <p><i>“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia”</i></p> <p>Publisher: dspaceuii.com</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 180 orang karyawan pada PT. Asahimas Chemical Indonesia yang bekerja pada departemen produksi.</p>	<p><b>Pelatihan</b> Bohlander &amp; Snell (2013)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2011)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis kebutuhan</li> <li>- Desain program pelatihan</li> <li>- Implementasi</li> <li>- Evaluasi</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu Sendiri</li> <li>- Upah dan Kesejahteraan</li> <li>- Pengawasan Rekan Kerja</li> </ul>	SPSS 21	Pelatihan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

			- Kesempatan Promosi		
2.	<p>Timbowo <i>et al</i> (2017)</p> <p><i>“The Effect of Work Environment, Training and Human Resources Empower on Job Satisfaction at Bank BCA Tbk. MANADO”</i>,</p> <p>Publisher: Jurnal EMBA</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 66 responden</p>	<p><b>Pelatihan</b> Noe <i>et al</i> (2011)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Badeni (2014)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan</li> <li>- Keterampilan</li> <li>- Perilaku</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu sendiri</li> <li>- Gaji</li> <li>- Rekan sekerja,</li> <li>- Atasan</li> <li>- Promosi.</li> </ul>	<p>SPSS (<i>Statistical Package for Social Sciences</i>).</p>	<p>Pelatihan memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
3.	<p>Sesen &amp; Ertan (2021)</p> <p><i>The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited 2398-628X</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 317 Asisten Perawat Bersertifikat penuh waktu yang menyelesaikan pengukuran persepsi pelatihan, kepuasan kerja, dan stres di tempat kerja.</p>	<p><b>Pelatihan</b> Noe &amp; Schmitt (1986)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Klassen &amp; Chiu (2010)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dukungan untuk pelatihan</li> <li>- Motivasi untuk pelatihan</li> <li>- Akses ke pelatihan</li> <li>- Manfaat dari pelatihan</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres di tempat kerja</li> <li>- Menghadapi masalah dalam struktur</li> <li>- Dimensi budaya dan sosial organisasi</li> </ul>	<p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p>Persepsi pelatihan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja mereka. Motivasi pelatihan dan dukungan pelatihan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

## 2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

### 1. Tran (2021)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Tran (2021) yang berjudul

*“Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the*

*Vietnam context*”, dengan penelitian kuantitatif, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 294 pekerja di berbagai organisasi sektor Vietnam. Penelitian ini memberikan hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kepuasan kinerja.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada variabelnya, yakni budaya organisasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada lokasi dan objek yang akan diteliti, dan ada variabel lain, yakni perilaku kepemimpinan.

## **2. Purwadi et al (2020)**

Purwadi et al (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance*”, dengan penelitian kuantitatif, peneliti menyebarkan kuesioner. Dengan penelitian kualitatif, peneliti melakukan wawancara.

Pengujian yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang menerangkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan (Kota Samarinda). Semakin baik tingkat budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada variabelnya, yaitu budaya organisasional, dan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan lokasi penelitian, serta ada satu variabel lain, yaitu kepemimpinan.

## **3. Fachri et al (2021)**

Fachri *et al* (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance*”, yang menggunakan teknik survei kepada 103 karyawan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Indonesia). Penelitian ini menggunakan desain penelitian berbasis eksplanatori dan deskriptif. Analisis data diolah dan diinterpretasikan melalui Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS). Penelitian menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memberikan dampak yang positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabelnya, yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada lokasi dan objek penelitiannya, serta ada beberapa variabel lain, yakni kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia.

**Tabel 2. 4. Review Jurnal Budaya Organisasional dengan Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Analisis	Hasil
1.	<p>Tran (2021)</p> <p><i>Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited 1934-8835</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 294 pekerja di berbagai organisasi sektor Vietnam</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Wallach (1983)</p> <p><b>Kepuasan kerja</b> Braun <i>et al</i> (2013)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fitur inovatif</li> <li>- Birokratis</li> <li>- Mendukung.</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografi</li> <li>- Faktor introvert</li> <li>- Faktor ekstrovert</li> </ul>	SPSS 22	Budaya organisasional memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.	<p>Purwadi <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance</i></p> <p>Publisher: Technium Social Sciences Journal Vol. 6, 116-130,</p> <p>Metode: Kuantitatif &amp; Kualitatif</p> <p>Sampel: 83 responden dari total 125 karyawan tetap pada Dinas Perhubungan (Kota Samarinda).</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Robbins (2002)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2002)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengambil risiko</li> <li>- Orientasi hasil</li> <li>- Orientasi orang</li> <li>- Agresivitas</li> <li>- Stabilitas</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembayaran (gaji)</li> <li>- Pekerjaan</li> <li>- Promosi</li> <li>- Pengawas</li> <li>- Rekan kerja</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<p>Bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif serta signifikan pada kepuasan kerja.</p>
3.	<p>Fachri <i>et al</i> (2021)</p> <p><i>Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance</i></p> <p>Publisher: Technium Social Sciences Journal. Vol. 18, 348-366. ISSN: 2668-7798</p> <p>Metode: Eksplanatori dan deskriptif</p> <p>Sampel: 103 karyawan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Indonesia).</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Prawironegoro (2010)</p> <p><b>Kepuasan kerja</b> Faradila <i>et al</i> (2020)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persamaan nilai-nilai yang diyakini</li> <li>- Norma yang dijunjung</li> <li>- Pola perilaku yang dianut</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nilai pekerjaan</li> <li>- Kebutuhan pokok.</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<p>Budaya organisasional memberikan pengaruh yang bersifat positif terhadap kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

### 2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

#### 1. Fachri *et al* (2021)



Fachri *et al* (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance*”, yang menggunakan teknik survei kepada 103 karyawan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Indonesia). Penelitian ini menggunakan desain penelitian berbasis eksplanatori dan deskriptif. Analisis data diolah dan diinterpretasikan melalui *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

Penelitian menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Jika perusahaan selalu menerapkan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, terjalin hubungan yang baik antar rekan kerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, dan lingkungan kerja fisik yang kondusif akan mengakibatkan karyawan merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya, karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi dan objek penelitiannya, serta ada beberapa variabel lain, yakni kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia.

## **2. Hendri (2019)**

Hendri (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “*The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance*”, dengan sampel 130 karyawan

dengan wilayah kerja Kantor Pusat, Kabupaten Kalimantan Barat I dan Kabupaten II Kalimantan Barat.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil yang menerangkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan karyawan semakin tinggi, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada variabelnya, yakni kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi dan objek penelitiannya, selain itu ada beberapa variabel lain, yakni komitmen organisasional dan pembelajaran organisasi.

### **3. Soomro & Shah (2019)**

Soomro & Shah (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee’s performance*”, penelitian ini menggunakan 326 sampel kuesioner survei yang disebar melalui layanan surat dan kunjungan pribadi ke seluruh karyawan UKM Pakistan.

Penelitian ini memberikan hasil yang menerangkan bahwa ada pengaruh positif serta signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan responden meningkatkan kinerja kerja serta ukuran perusahaan.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yakni kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi dan objek penelitiannya, selain itu juga ada beberapa variabel lain, yakni orientasi kewirausahaan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional.

**Tabel 2. 5. Review Jurnal Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Analisis	Hasil
1.	<p>Fachri <i>et al</i> (2021)</p> <p><i>Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance</i></p> <p>Publisher: Technium Social Sciences Journal. Vol. 18, 348-366. ISSN: 2668-7798</p> <p>Metode: Eksplanatori dan deskriptif</p> <p>Sampel: 103 karyawan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Indonesia).</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b> Faradila <i>et al</i> (2020)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Sugiyono (2012)</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikap atasan</li> <li>- Hubungan rekan kerja</li> <li>- Sistem kompensasi</li> <li>- Sistem karir</li> <li>- Lingkungan kerja.</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas kerja</li> <li>- Kualitas kerja</li> <li>- Pengetahuan kerja</li> <li>- Kerja tim</li> <li>- Kreativitas</li> <li>- Inovasi</li> <li>- Prakarsa.</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Hendri (2019)</p> <p><i>The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited 1741-0401</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 130 karyawan dengan wilayah kerja Kantor Pusat, Kabupaten Kalimantan Barat I dan Kabupaten II Kalimantan Barat.</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2002)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Bernardin dan Russel (1998)</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu sendiri</li> <li>- Gaji atau upah</li> <li>- Promosi</li> <li>- Rekan kerja</li> <li>- Pengamatan atau pengawasan</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pencapaian target kerja</li> <li>- Integritas dan kejujuran</li> <li>- Semangat berprestasi</li> <li>- Kerja sama kelompok</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square (PLS)</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada kinerja karyawan.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan membuat rencana</li> <li>- Kemampuan dalam pengambilan keputusan</li> <li>- Kemampuan mengelola hubungan</li> <li>- Kemampuan untuk mengembangkan bawahan</li> </ul>		
3.	<p>Soomro &amp; Shah (2019)</p> <p><i>Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance</i></p> <p>Publisher: Emerald Publishing Limited 2398-628X</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 326 sampel kuesioner survei yang disebar ke seluruh karyawan UKM Pakistan.</p>	<p><b>Kinerja Karyawan</b> Cooper dan Gimeno-Gascon (1992)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Bellou (2010)</p>	<p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Jenis kelamin</li> <li>- Race</li> <li>- Usia ekerjaan orang tua</li> <li>- Tujuan wirausaha</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antusiasme terhadap pekerjaan</li> <li>- Keadilan</li> <li>- Peluang untuk pertumbuhan individu</li> <li>- Reputasi yang baik</li> </ul>	<p><i>Structural Equation Model (SEM)</i></p>	<p>Hasil penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

### 2.1.6 Pengaruh dari Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja

#### 1. Nurani et al (2020)

Nurani et al (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*Impact of training on front liners performance: Moderating effect of job satisfaction*”, dengan

penelitian kuantitatif dengan sampel 105 responden *front liners*, yang telah bekerja minimal satu tahun di PT. Smartfren Telecom, Tbk Kota Malang.

Penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang disebabkan semakin banyak pelatihan praktis maka cenderung meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada variabelnya, yakni pelatihan, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada sampel, lokasi dan objek yang akan diteliti.

## **2. Rahmi (2020)**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2020) dengan judul *“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & SPA”*, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan dengan sampel 80 karyawan tetap yang bekerja di Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & SPA.

Penelitian ini memiliki hasil yang mengemukakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan pada kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdapat pada variabelnya, yaitu pelatihan, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja. Serta perbedaannya yang terletak pada objek, dan lokasi penelitian dilakukan.

## **3. Setyaningrum (2018)**

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) dengan judul *“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*

dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia”, dengan penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 180 orang karyawan departemen produksi yang bekerja di PT. Asahimas Chemical Indonesia.

Penelitian ini memberikan hasil yang mengemukakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang bersifat positif pada kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, apabila ketentuan pelatihan yang ada didalam organisasi semakin tinggi, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan semakin tinggi.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yakni pelatihan, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada sampel, objek, dan lokasi yang akan diteliti.

**Tabel 2. 6. Review Jurnal Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Analisis	Hasil
1.	Nurani <i>et al</i> (2020) “ <i>Impact of training on front liners performance: Moderating effect of job satisfaction</i> ”, Publisher: International Journal of Research in Business & Social Science 9(5)(2020) 172-178 Metode: Kuantitatif	<b>Pelatihan</b> Mangkunegara (2017) <b>Kinerja Karyawan</b> Mathis & Jackson (2002) <b>Kepuasan Kerja</b> Hasibuan (2009)	<b>Pelatihan</b> - Pengajar - Peserta - Bahan - Metode - Tujuan <b>Kinerja Karyawan</b> - Kuantitas - Kualitas - Keandalan - Kehadiran <b>Kepuasan kerja</b>	<i>Partial Least Square (PLS) 6.0</i>	Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pelatihan pada kinerja karyawan.

	Sampel: 105 responden <i>front liners</i> , yang telah bekerja minimal satu tahun di PT. Smartfren Telecom, Tbk Kota Malang.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenikmatan bekerja</li> <li>- Cinta pekerjaan</li> <li>- semangat kerja</li> <li>- Disiplin kerja</li> <li>- Prestasi kerja</li> </ul>		
2.	<p>Rahmi (2020)</p> <p>“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Sheraton Mustika Yogyakarta Resort &amp; SPA”,</p> <p>Publisher: DuraSpace Soft Ware</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 80 karyawan tetap di Sheraton Mustika Yogyakarta Resort &amp; SPA.</p>	<p><b>Pelatihan</b> Mangkunegara (2009)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Bernardian dan Russel (1993)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2006)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan pelatihan</li> <li>- Kualifikasi pelatih</li> <li>- Materi pelatihan</li> <li>- Metode pelatihan</li> <li>- Peserta pelatihan</li> </ul> <p><b>Kinerja karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas</li> <li>- Kuantitas</li> <li>- Garis waktu</li> <li>- Efektivitas biaya</li> <li>- Pengawasan</li> <li>- Dampak interpersonal</li> </ul> <p><b>Kepuasan kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu sendiri</li> <li>- Gaji dan upah</li> <li>- Pengawasan</li> <li>- Kesempatan promosi</li> <li>- Rekan kerja</li> <li>- Kondisi kerja</li> </ul>	Statistik deskriptif dan statistik inferensial.	Kepuasan kerja mampu memediasi dalam hubungan antara pelatihan pada kinerja karyawan.
3.	<p>Setyaningrum (2018)</p> <p>“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT.</p>	<p><b>Pelatihan</b> Bohlander &amp; Snell (2013)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2011)</p>	<p><b>Pelatihan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis kebutuhan</li> <li>- Desain program pelatihan</li> <li>- Implementasi</li> <li>- Evaluasi</li> </ul>	SPSS 21	Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan.

<p><i>Asahimas Chemical Indonesia”</i></p> <p>Publisher: dspaceuii.com</p> <p>Metode: Kuantitatif Sampel: 180 orang karyawan pada PT. Asahimas Chemical Indonesia yang bekerja pada departemen produksi.</p>	<p><b>Kinerja Karyawan</b> Mathis &amp; Jackson (2002)</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu Sendiri</li> <li>- Upah dan Kesejahteraan</li> <li>- Pengawasan Rekan Kerja</li> <li>- Kesempatan Promosi</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Ketepatan Kehadiran</li> <li>- Kemampuan bekerja sama</li> </ul>		
--	--	--	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

## 2.1.7 Pengaruh dari Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja

### 1. Dihan & Pratama (2018)

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Dihan & Pratama (2018) yang berjudul “*Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Kantor Dana Pensiun Telkom)*”, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan 73 karyawan bagian SDM di PT. MADUBARU PG / PS MADUKISMO sebagai responden.

Penelitian ini memiliki hasil yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasional pada kinerja karyawan. Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan objek, dan lokasi penelitian yang akan dilakukan berbeda, dan ada variabel lain yakni keterlibatan karyawan.



## 2. Rozanna *et al* (2019)

Rozanna (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “*Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif pada 209 karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Kabupaten Pidie, Provinsi Aceh, Indonesia yang dijadikan sebagai sampel.

Hasil dari penelitian ini menerangkan bahwa kepuasan kerja dengan signifikan dapat memediasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya pada kinerja staf. Temuan ini menyiratkan bahwa setiap upaya untuk meningkatkan kinerja staf, itu harus difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terdapat pada variabelnya, yaitu budaya organisasional, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek, dan lokasi penelitian dilakukan.

## 3. Setyaningrum (2018)

Dalam penelitian yang telah dilaksanakan oleh Setyaningrum (2018) dengan judul “*Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia*”, dengan penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 180 orang karyawan yang bekerja pada departemen produksi PT. Asahimas Chemical Indonesia.

Hasil dari penelitian ini menghasilkan bahwa budaya organisasional memberikan pengaruh yang bersifat positif pada kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi ketentuan budaya organisasi pada organisasi, maka akan semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan.

Penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini memiliki persamaan yang terletak pada variabelnya, yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Serta perbedaannya terdapat pada sampel, objek, dan lokasi yang akan diteliti.

**Tabel 2. 7. Review Jurnal Hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Analisis	Hasil
1.	<p>Dihan &amp; Pratama (2018)</p> <p>“Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Kantor Dana Pensiun Telkom)”</p> <p>Publisher: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol. 9 No. 1 : 58-75</p> <p>Metode: Kuantitatif Sampel: 73 karyawan bagian SDM di PT. MADUBARU PG / PS MADUKISMO</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Robbins (2002)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Mathis dan Jackson (2006)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Robbins (2014)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi dan pengambilan risiko</li> <li>- Perhatian terhadap detail</li> <li>- Orientasi terhadap hasil</li> <li>- Orientasi terhadap individu</li> <li>- Orientasi terhadap tim</li> <li>- Agresivitas</li> <li>- Stabilitas</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Ketepatan</li> <li>- Kehadiran</li> </ul>	<p><i>Structural Equation Model</i> (SEM), dengan bantuan software PLS (<i>Partial Least Square</i>)</p>	<p>Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan bekerja sama</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan yang secara mental menantang</li> <li>- Penghargaan yang sesuai</li> <li>- Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>- Rekan kerja yang mendukung</li> </ul>		
2.	<p>Rozanna (2019)</p> <p><i>“Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?”</i>,</p> <p>Publisher: IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 1</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 209 Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Kabupaten Pidie, Provinsi Aceh, Indonesia</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Robbins and Judge, (2017).</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> <i>Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation No. 38</i> (2017)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Robbins and Judge, (2016)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi dan pengambilan risiko</li> <li>- Perhatian terhadap detail</li> <li>- Orientasi pada hasil</li> <li>- Orientasi pada manusia</li> <li>- Orientasi pada kerja tim</li> <li>- Agresivitas, dan Stabilitas</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integritas</li> <li>- Kerja sama</li> <li>- Komunikasi</li> <li>- Orientasi keluaran</li> <li>- Pelayanan publik, dan</li> <li>- Pengembangan staf</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu sendiri</li> </ul>	<p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p> <p>Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya terhadap kinerja staf.</p>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji</li> <li>- Peluang promosi</li> <li>- Pengawasan, dan</li> <li>- Rekan kerja</li> </ul>		
3.	<p>Setyaningrum (2018)</p> <p><i>“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia”</i></p> <p>Publisher: dspaceuii.com</p> <p>Metode: Kuantitatif Sampel: 180 orang karyawan pada PT. Asahimas Chemical Indonesia yang bekerja pada departemen produksi.</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b> Robbins (2002)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2011)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b> Mathis &amp; Jackson (2002)</p>	<p><b>Budaya Organisasional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi dan</li> <li>- Pengambilan Risiko</li> <li>- Perhatian terhadap detail</li> <li>- Orientasi terhadap hasil</li> <li>- Orientasi terhadap individu</li> <li>- Orientasi terhadap tim</li> <li>- Agresivitas</li> <li>- Stabilitas</li> </ul> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu</li> <li>- Sendiri</li> <li>- Upah dan</li> <li>- Kesejahteraan</li> <li>- Pengawasan</li> <li>- Rekan Kerja</li> <li>- Kesempatan</li> <li>- Promosi</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Ketepatan</li> <li>- Kehadiran</li> <li>- Kemampuan bekerja sama</li> </ul>	SPSS 21	<p>Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi pada kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2022.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pelatihan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009), mengemukakan bahwa pelatihan kerja merupakan berbagai pendidikan jangka pendek dengan cara memanfaatkan prosedur yang terorganisir dan sistematis, dimana karyawan non-manajerial mempelajari dan memperoleh keterampilan teknis serta pengetahuan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, pelatihan kerja dapat dijadikan sebagai solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan serta merupakan rangkaian kegiatan yang dirancang agar dapat meningkatkan keterampilan, pengalaman, pengetahuan, dan juga perubahan sikap.

Sedangkan menurut Rivai (2009), pelatihan merupakan wahana yang bertujuan untuk membangun sumber daya manusia yang bergerak menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Dengan memasuki era persaingan yang semakin ketat dan tajam, maka pelatihan tidak bisa diabaikan begitu saja.

#### **2.2.1.2 Arti Penting Pelatihan**

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Matthews *et al* (2004), pelatihan merupakan sesuatu yang penting karena pelatihan dapat memberikan karyawan kesempatan untuk mempelajari apa yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Selain itu, Tai (2006) juga menjelaskan bahwa jika karyawan memiliki keterampilan yang sesuai serta telah terlatih dengan baik, mereka akan memperoleh kekuatan yang sangat baik untuk melakukan pekerjaan mereka.

Kuruppu *et al* (2021) menerangkan bahwa organisasi telah memahami bahwa mereka harus mengembangkan karakteristik dinamis yang khas, yang memberdayakan

keunggulan kompetitif mereka agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Cara karyawan melakukan peran mereka secara langsung atau tidak langsung dapat berdampak pada keberhasilan atau kegagalan organisasi manapun karena pada akhirnya mencerminkan kinerja organisasi.

### **2.2.1.3 Teori Pelatihan**

#### **1. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)**

Teori penguatan yang dikemukakan oleh Hull (1951), menekankan bahwa seseorang dapat termotivasi untuk menghindari atau melakukan perilaku ataupun tindakan tertentu karena konsekuensi atau risiko yang dihasilkan dari tindakan ataupun perilaku tersebut. Teori penguatan memiliki beberapa proses. Penguatan positif merupakan konsekuensi atau risiko yang bersifat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu perilaku. Penguatan negatif merupakan menghilangkan konsekuensi atau risiko yang bersifat tidak menyenangkan. Proses penarikan penguat negatif atau positif untuk menghilangkan perilaku disebut dengan kepunahan. Hukuman merupakan hasil ataupun akibat yang tidak menyenangkan dari suatu tindakan atau perilaku, yang mengarah pada penurunan dari tindakan atau perilaku tersebut. Misalnya, jika seorang manajer membentak seorang karyawan karena terlambat, maka karyawan tersebut dapat menghindari teriakan itu dengan cara datang tepat waktu.

#### **2. Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*)**

Teori pembelajaran sosial yang dikemukakan oleh Bandura (1977), menekankan bahwa seseorang belajar dengan cara mengamati orang lain (sebagai model) yang diyakini bahwa mereka dapat diandalkan serta memiliki pengetahuan. Teori ini juga mengakui bahwa perilaku yang diperkuat ataupun dihargai cenderung

akan diulang. Menurut teori ini, mempelajari perilaku ataupun keterampilan baru berasal dari pengalaman secara langsung mengenai konsekuensi dari penggunaan keterampilan atau perilaku tersebut, dan proses mengamati orang lain serta melihat akibat atau konsekuensi dari perilaku mereka.

### 3. Teori Kebutuhan (*Need Theories*)

Kebutuhan merupakan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu. Kebutuhan memotivasi seseorang dalam bertindak atau berperilaku guna memperbaiki kekurangannya. Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dan Alderfer berfokus pada kebutuhan keterkaitan (kebutuhan untuk melakukan interaksi dengan orang lain), kebutuhan fisiologis, serta kebutuhan pertumbuhan (aktualisasi diri dan harga diri). Baik Maslow maupun Alderfer percaya bahwa pertama-tama seseorang akan mencoba memenuhi kebutuhan tingkat terendah terlebih dahulu, ketika kebutuhan tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi maka akan meningkat ke kebutuhan hierarki. Artinya, jika kebutuhan fisiologis tidak terpenuhi, maka perilaku seseorang akan fokus terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebelum mereka berganti pada kebutuhan keterkaitan atau pertumbuhan.

#### **2.2.1.4 Faktor yang Memengaruhi Pelatihan**

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Noe (2010), ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi pelatihan, di antaranya adalah sebagai berikut:

- Peran Karyawan dan Manajer

Peran yang dimiliki karyawan dan manajer dalam sebuah perusahaan memengaruhi fokus kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran. Secara

tradisional, peran karyawan adalah untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan arahan manajer.

- **Integrasi Unit Bisnis**

Sejauh mana unit atau bisnis perusahaan terintegrasi memengaruhi jenis pelatihan yang dilakukan. Dalam bisnis yang sangat terintegrasi, karyawan perlu memahami unit, layanan, dan produk lain di perusahaan. Pelatihan kemungkinan mencakup rotasi karyawan di antara pekerjaan di bisnis yang berbeda sehingga mereka dapat memperoleh pemahaman tentang bisnis secara keseluruhan.

- **Kehadiran Global**

Untuk perusahaan dengan operasi global, pelatihan digunakan untuk mempersiapkan karyawan untuk penugasan luar negeri sementara atau jangka panjang.

- **Kondisi Bisnis**

Ketika pengangguran rendah dan/atau bisnis tumbuh pada tingkat yang tinggi dan membutuhkan lebih banyak karyawan, perusahaan sering mengalami kesulitan untuk menarik karyawan baru, menemukan karyawan dengan keterampilan yang diperlukan, dan mempertahankan karyawan saat ini. Juga, dalam kondisi bisnis seperti ini, perusahaan perlu mempertahankan karyawan yang berbakat.

- **Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Lainnya**

Praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) terdiri dari aktivitas manajemen yang terkait dengan investasi (waktu, tenaga, dan uang) dalam penempatan staf (menentukan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan, dan merekrut dan memilih karyawan), manajemen kinerja, pelatihan, dan kompensasi dan tunjangan.

- **Keterlibatan Staf dalam Pelatihan dan Pengembangan**



Seberapa sering dan seberapa baik program pelatihan perusahaan digunakan dipengaruhi oleh sejauh mana manajer, karyawan, dan staf pengembangan khusus terlibat dalam proses tersebut. Jika manajer tidak terlibat dalam proses pelatihan (misalnya, menentukan kebutuhan pelatihan, digunakan sebagai pelatih), pelatihan mungkin tidak terkait dengan kebutuhan bisnis.

#### **2.2.1.5 Faktor yang Dipengaruhi oleh Pelatihan**

- **Kinerja Karyawan**

Noe (2010) menjelaskan bahwa pada saat ini, pelatihan menjadi lebih berfokus pada kinerja. Artinya, pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang mengarah pada peningkatan hasil bisnis. Selain itu, pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang mungkin untuk meningkatkan kinerja.

- **Kepuasan Kerja**

Pendapat yang dikemukakan oleh Noe (2010), menjelaskan bahwa praktik pelatihan inovatif dan praktik kerja berkinerja tinggi telah terbukti terkait dengan peningkatan profitabilitas, kepuasan pelanggan dan karyawan, dan kemampuan untuk mempertahankan karyawan.

- **Efektivitas dan Efisiensi Organisasi**

Menurut pendapat yang dijelaskan oleh Wahyudi (2002), suatu program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

- **Kemampuan dan Prestasi Kerja**

Mangkuprawira (2002) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari satu usaha yang dirancang secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan serta prestasi kerja organisasi.

### 2.2.1.6 Indikator Pelatihan

Teori yang telah dikemukakan oleh Noe *et al* (2011), menjelaskan beberapa indikator pelatihan, di antaranya yaitu:

- a. Pengetahuan. Dengan adanya pelatihan yang dilaksanakan, maka suatu perusahaan atau organisasi dapat secara tidak langsung mengetahui sejauh mana pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.
- b. Keterampilan. Dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan atau organisasi, keterampilan adalah hal yang sangat dibutuhkan bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut.
- c. Perilaku. Perusahaan atau organisasi dapat melihat atau mengetahui apakah ada atau tidaknya perubahan perilaku yang dihasilkan dari adanya pelatihan yang telah dilaksanakan.

Sedangkan menurut Rivai (2009), mengemukakan pendapatnya bahwa indikator pelatihan antara lain sebagai berikut:

- a. Materi pelatihan. Materi pelatihan yang akan disajikan dapat ditentukan berdasarkan kebutuhan dari suatu pelatihan.
- b. Metode pelatihan. Metode pelatihan yang akan dipakai dapat ditentukan berdasarkan materi yang akan diberikan.
- c. Instruktur atau pelatih. Pelatih yang memberikan materi pelatihan harus mampu dan ahli dalam mentransformasikan keahlian dan kemampuannya kepada peserta pelatihan.

- d. Peserta pelatihan. Para karyawan yang terlibat dalam pelatihan harus memiliki mental yang siap dilatih untuk mengikuti program tersebut. Hal ini dilakukan agar tujuan dari pelatihan dapat dicapai.
- e. Sarana pelatihan. Program pelatihan membutuhkan dukungan dalam berbagai macam fasilitas demi kelancaran program pelatihan yang dilakukan.

Kemudian beberapa indikator pelatihan yang dikemukakan menurut Dessler (2011) indikator pelatihan terdiri dari:

- a. Instruktur. Para pelatih yang memberikan materi pelatihan harus benar-benar dipilih yang telah memenuhi kualifikasi yang memadai, berkompeten, profesional, dan sesuai dengan bidangnya.
- b. Peserta. Peserta yang mengikuti pelatihan harus berdasarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, melalui seleksi yang telah dilakukan.
- c. Metode. Agar pelatihan dapat berjalan lebih efektif, metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan harus sesuai dengan kemampuan peserta dan materi yang diberikan pada saat pelatihan.
- d. Materi. Materi yang diberikan pada pelaksanaan pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator yang telah dikemukakan oleh Noe *et al* (2011). Indikator Noe *et al* (2011) dipilih karena indikator tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian-penelitian yang terdahulu.

## **2.2.2 Budaya Organisasional**

### **2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasional**

Schein (2010) mendefinisikannya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Sementara itu, Robbins (2003) mengemukakan pendapatnya bahwa pengertian dari budaya organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota dari suatu organisasi yang dapat dijadikan pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

#### **2.2.2.2 Arti Penting Budaya Organisasional**

Robbins & Judge (2015) mengevaluasi bahwa semua organisasi memiliki budaya tidak tertulis yang mendefinisikan standar perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima untuk karyawan. Setelah beberapa bulan, sebagian besar karyawan nantinya akan memahami budaya organisasi mereka. Mereka tahu mengenai hal-hal seperti bagaimana cara berpakaian untuk bekerja, apakah aturan ditegakkan dengan ketat atau tidak, perilaku mencurigakan apa yang pasti mengganggu mereka, serta mana yang paling mungkin diabaikan, pentingnya integritas, kejujuran dan yang lainnya.

Dengan memperhatikan budaya organisasi maka akan muncul kepuasan kerja dalam organisasi yang akan meningkatkan kinerja setiap individu karyawan. Sehingga dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin baik (Robbins & Judge, 2017).

### 2.2.2.3 Teori Budaya Organisasional

Menurut Robbins (1996), berikut adalah teori dari budaya organisasi:

- Pembeda yang jelas antara suatu organisasi, dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat digunakan untuk mengetahui apakah seseorang itu adalah bagian dari organisasi, atau bukan.
- Pembentuk identitas diri. Organisasi biasa disebut sebagai *artificial being*, atau dapat diartikan bahwa organisasi dapat diperlakukan seolah-olah seperti manusia, serta memiliki sifat-sifat seperti manusia. Karena diperlakukan seperti layaknya manusia, maka organisasi juga dianggap memiliki karakter, tata nilai, dan identitas diri.
- Perikat organisasi. Budaya organisasi memiliki kemampuan dan kekuatan untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang yang berbeda. Oleh karena itu, budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting saat perusahaan menghadapi ancaman disintegrasi organisasi.
- Alat kontrol. Suatu organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik jika organisasi tersebut tidak memiliki sistem pengendalian yang memadai. Tanpa adanya sistem pengendalian, berbagai aktivitas organisasi berjalan sendiri-sendiri tanpa ada yang mengoordinasi dan mengarahkan.

### 2.2.2.4 Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasional

Menurut Vecchio (1995), berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi:

- Keyakinan dan nilai-nilai dari pendiri organisasi. Pendiri organisasi dapat menjadi

pengaruh yang kuat dalam terciptanya budaya organisasi. Selama jabatannya, nilai-nilai dan keyakinan pendiri dapat ditanamkan dalam bentuk program, kebijakan, ataupun pernyataan informal organisasi yang dijalankan hingga ke anggota organisasi selanjutnya.

- Norma sosial organisasi. Norma sosial organisasi juga memiliki peran yang penting dalam budaya organisasi. Budaya masyarakat di sekitar organisasi berada akan memengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya.
- Tantangan seperti masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup organisasi, merupakan salah satu alasan atau dasar bagaimana organisasi menciptakan budayanya agar dapat melewati tantangan tersebut.

#### **2.2.2.5 Faktor yang Dipengaruhi oleh Budaya Organisasional**

##### **- Kinerja Karyawan**

Djokosantoso (2003) mengemukakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

##### **- Kepuasan Kerja**

Kotter dan Heskett (1997) menerangkan bahwa kepuasan kerja dapat terbentuk melalui budaya organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang kuat akan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam sebuah perusahaan, yang juga akan berdampak dalam adanya kepuasan kerja.

### 2.2.2.6 Indikator Budaya Organisasional

Menurut pendapat yang telah dikemukakan oleh Robbins (2002), budaya organisasional memiliki indikator di antaranya sebagai berikut:

- a) Inovasi dan pengambilan risiko: Daya yang mendorong karyawan untuk memiliki sikap yang inovatif dan juga berani dalam mengambil risiko.
- b) Perhatian terhadap detail: Tuntutan terhadap para karyawan untuk mampu memperhatikan analisis, ketepatan, serta perhatian pada detail.
- c) Orientasi terhadap hasil: Tuntutan kepada manajer agar dapat lebih memberikan perhatian terhadap hasil, dibandingkan dengan perhatian pada teknik serta proses yang dipakai untuk mendapatkan hasil.
- d) Orientasi terhadap individu: Keputusan manajemen dalam mempertimbangkan dampak-dampak dari hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- e) Orientasi terhadap tim: Aktivitas pekerjaan yang dikerjakan bukan secara perorangan, melainkan sebagai tim.
- f) Agresivitas: Tuntutan terhadap orang-orang untuk berlaku agresif dan bersaing, serta tidak bersikap santai.

Sedangkan menurut Schein (2010), mengemukakan bahwa indikator-indikator pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dominan: Perusahaan adalah tempat yang sangat akrab seperti keluarga besar, selain itu juga karyawan berbagi dalam banyak hal.
- b. Gaya kepemimpinan dominan: Kepemimpinan di perusahaan umumnya dianggap sebagai contoh, seperti memfasilitasi, mentoring, dan membimbing pengembangan karyawan.
- c. Manajemen karyawan: Manajemen perusahaan dicirikan oleh partisipasi karyawan, kerja sama tim, dan juga musyawarah.

- d. Perekat Organisasi: Komitmen, loyalitas dan rasa saling percaya terhadap perusahaan sangat tinggi.
- e. Penekanan Strategis: Perusahaan menekankan pada kepercayaan yang tinggi, pengembangan sumber daya manusia, partisipasi yang berkelanjutan, dan keterbukaan.
- f. Kriteria Sukses:
  - Perusahaan mendefinisikan kesuksesan berdasarkan pengembangan SDM, seperti komitmen karyawan, kerja sama tim, dan kepedulian terhadap karyawan.
  - Perusahaan mendefinisikan kesuksesan berdasarkan efisiensi, seperti penjadwalan yang baik, pengiriman yang andal, dan biaya produksi yang rendah.

Sementara itu, Mangkunegara (2014) dalam Hasibuan (2013) menjelaskan bahwa indikator-indikator dari budaya organisasional beberapa di antaranya yaitu:

- a. Inovatif dalam menganalisis kemungkinan risiko yang berdasarkan kesepakatan karyawan dalam pembentukan norma.
- b. Pedoman dalam memusatkan perhatian pada masalah yang menggambarkan tingkat kualitas secara rinci.
- c. Hasil target yang telah ditentukan
- d. Kepentingan karyawan menjadi nilai guna memberdayakan anggota organisasi.
- e. Semangat kerja agar menjadi organisasi dengan produktivitas kerja dan daya saing yang tinggi.
- f. Menjamin dan menjaga stabilitas kualitas dan kuantitas pekerjaan dengan tanggung jawab dalam memajukan organisasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator dari Robbins



(2002). Indikator tersebut dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan untuk penelitian-penelitian terdahulu.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Bernardin dan Russell (2006), mendefinisikan kinerja merupakan catatan hasil yang dicapai atau diperoleh dari suatu pekerjaan ataupun aktivitas tertentu, dan selama periode waktu tertentu. Sementara itu, Hasibuan (2014) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang telah diberikan atas dasar kesungguhan, pengalaman, kecakapan, dan waktu.

Selain itu, Mathis dan Jackson (2013) juga mengemukakan pendapatnya yang menyatakan bahwa kinerja merupakan proses evaluasi mengenai seberapa baik karyawan dalam mengerjakan pekerjaan mereka dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan, kemudian mengomunikasikannya dengan para karyawan.

#### **2.2.3.2 Arti Penting Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah prestasi kerja seseorang yang dicapai dalam organisasi, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan. Dengan definisi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa karyawan memang memegang peranan yang penting dalam menjalankan kegiatan suatu organisasi agar dapat berkembang dengan baik (Sedarmayanti, 2007).

Fenomena kinerja karyawan adalah 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 mereka dapat membuat atau menghancurkan reputasi organisasi dan dapat memengaruhi profitabilitas (Sendawula *et al*, 2018).

### **2.2.3.3 Teori Kinerja Karyawan**

#### **1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori yang dirancang oleh Edwin Locke ini menunjukkan bahwa penetapan tujuan secara langsung memengaruhi kinerja. Dari perjalanan laboratorium dan pengalaman studi lapangan selama satu dekade, ia juga menemukan bahwa 90% karyawan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dan semangat untuk belajar jika mereka didorong oleh tujuan yang spesifik dan lebih menantang. Ini karena mereka merasakan pencapaian dan kepuasan diri yang lebih tinggi jika mereka bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan ini, daripada tujuan yang umumnya mudah dan ambigu.

#### **2. Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*)**

Teori kognitif sosial dikembangkan oleh Bandura (1986). Hal ini didasarkan pada konsep sentral efikasi diri. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang orang yakini bahwa mereka dapat atau tidak dapat melakukannya berdampak kuat pada kinerja mereka. Oleh karena itu, mengembangkan dan memperkuat kepercayaan diri yang positif pada karyawan merupakan tujuan manajemen kinerja yang penting.

### **2.2.3.4 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2006), berikut merupakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja:

#### **a. Iklim Organisasi**

Bagi para pimpinan di suatu organisasi, iklim kerja merupakan hal yang sangat

penting untuk memahami kondisi organisasi. Dengan memahami kondisi organisasi, maka mereka mampu mencapai tujuan pribadi serta tujuan organisasi. Dengan adanya iklim atau lingkungan kerja yang nyaman, maka hal itu akan dapat memengaruhi kinerja karyawan.

b. Kepemimpinan

Para pemimpin dalam suatu organisasi harus mampu dalam memainkan peranannya. Seorang pemimpin harus dapat menggali berbagai macam potensi pada dirinya serta memanfaatkannya pada unit organisasi.

c. Kualitas Pekerjaan

Karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan tingkat kualitas yang tinggi, maka hal itu mampu memuaskan karyawan tersebut dan juga perusahaan. Penyelesaian tugas yang dapat diandalkan, maka tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah akan dicapai.

d. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan kemampuan dalam mengatur pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya, yang pada umumnya akan memengaruhi kinerja seorang karyawan.

e. Inisiatif

Sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, inisiatif adalah faktor yang penting. Agar dapat memiliki inisiatif, maka dibutuhkan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki para karyawan sebagai bentuk usaha dalam meningkatkan hasil yang dicapainya.

f. Motivasi

Motivasi adalah subjek yang penting bagi seorang pimpinan. Pimpinan perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu, agar dapat memengaruhinya

untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

g. Daya Tahan atau Keandalan

Salah satu hal yang dapat kita lihat dari kemampuan daya tahan atau keandalan adalah melihat apakah seorang karyawan mampu membuat jadwal dan perencanaan pekerjaannya atau tidak. Sebab hal ini akan dapat memengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

### **2.2.3.5 Faktor yang Dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan**

Robbins (2006) menjelaskan bahwa berikut adalah hal yang dapat dipengaruhi oleh kinerja:

- a) Perkembangan organisasi.
- b) Target organisasi yang telah ditentukan.
- c) Risiko atau kesalahan yang terjadi di dalam organisasi.
- d) Tingkat kekompakan dan solidnya karyawan.
- e) Bagaimana gambaran atau kesan perusahaan di mata publik serta para pesaing.

### **2.2.3.6 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006), ada lima indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

- a) Kuantitas: Jumlah total yang dapat dihasilkan ketika bekerja. Hal ini terdiri dari penetapan target pekerjaan, jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan, serta bekerja sesuai dengan prosedur.
- b) Kualitas: Hasil akhir dari pekerjaan. Hasil tersebut terdiri dari disiplin kerja, ketelitian dalam pengerjaan, mengikuti aturan-aturan, ketaatan dalam prosedur kerja, dan juga dedikasi dalam bekerja.

- c) Ketepatan: Kemampuan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Hal ini dapat terdiri dari handal dalam bekerja dengan akurat serta benar, memberikan layanan, dan bekerja secara konsisten.
- d) Kehadiran: Keyakinan bahwa akan masuk kerja setiap hari serta sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan.
- e) Kemampuan bekerja sama: Kemampuan karyawan atau tenaga kerja guna bekerja sama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Sementara itu, menurut Robbins (2006), indikator-indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- Kualitas kerja: Kualitas kerja dapat dilihat dari bagaimana baik atau buruknya hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan, serta keterampilan atau kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan.
- Kuantitas: Kinerja karyawan dapat diukur melalui ukuran jumlah dari hasil kerja atau jumlah siklus aktivitas yang telah dilakukan oleh karyawan.
- Ketepatan waktu: Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang telah dilakukan pada awal waktu yang telah ditentukan, yang dapat dilihat dari sisi koordinasi dengan output yang dihasilkan, dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya.
- Efektifitas: Tingkat dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, yang dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Kemandirian: Tingkat seseorang dimana seseorang tersebut dapat menjalankan fungsi kerjanya, tanpa menerima bantuan, atau bimbingan dari pengawas.

Sedangkan menurut Kaswan (2016), berikut adalah indikator-indikator mengenai kinerja karyawan, yaitu:

- Kualitas. Tingkat baik atau buruknya suatu proses yang disesuaikan dengan standar atau mutu yang telah ditetapkan atau diharapkan. Masing-masing pekerjaan memiliki standar kualitas berbeda, sehingga karyawan harus mampu menyesuaikan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
- Kuantitas. Sebuah tolak ukur yang menjelaskan jumlah atau nilai yang dapat dihitung secara pasti. Hal ini memperlihatkan jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh karyawan sebagai persyaratan standar pekerjaan.
- Ketepatan waktu. Tingkat baik atau buruknya sebuah aktivitas yang dapat diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu paling awal yang telah dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan lain.
- Efektivitas biaya. Seberapa baik sumber daya organisasi dapat dimaksimalkan dalam arti memperoleh keuntungan tertinggi ataupun pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
- Perlu pengawasan. Tolak ukur baik atau buruknya seorang karyawan yang dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang dapat merugikan.
- Dampak interpersonal atau kinerja kontekstual atau kewarganegaraan. Seberapa baik atau buruknya karyawan meningkatkan itikad baik, harga diri, dan kerja sama sesama karyawan dan bawahan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan indikator Mathis

& Jackson (2006). Indikator tersebut digunakan karena indikator Mathis & Jackson (2006) merupakan indikator yang paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

## **2.2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Mathis dan Jackson (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang bersifat positif yang merupakan hasil dari evaluasi dan juga pengalaman kerja. Robbins and Judge (2011) mengemukakan kepuasan kerja adalah perasaan yang bersifat positif terhadap pekerjaan seseorang sebagai hasil dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka akan memiliki perasaan yang bersifat positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka mereka akan memiliki perasaan bersifat negatif terhadap pekerjaannya.

Robbins (2003) juga mengungkapkan pandangannya bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang terjadi karena adanya perbedaan antara banyaknya tingkat kompensasi yang mereka terima dengan banyaknya tingkat kompensasi yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

### **2.2.4.2 Arti Penting**

Kepuasan kerja merupakan salah satu masalah kritis bagi banyak perusahaan dan memainkan peran penting di tempat kerja. Banyak peneliti yang mengkhususkan diri dalam studi organisasi mencoba untuk mengidentifikasi alasan di balik kepuasan beberapa karyawan dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan orang lain yang tidak puas (Ellickson dan Logsdon, 2002).

Tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja perusahaan yang baik dapat dicapai jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang sedang mereka lakukan saat ini. Kepuasan kerja dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik (Wahjoedi, 2021).

#### 2.2.4.3 Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra (2004:315) mengemukakan bahwa teori kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan sebagai berikut:

1) Teori *Need Fulfilment*

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui tingkat kebutuhan yang terpuaskan atau penghargaan yang diterima karyawan. Para karyawan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan sesuatu yang memang dibutuhkan oleh mereka.

2) Teori *Equity*

Dalam teori ini, menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas selama mereka merasakan adanya keadilan. Perasaan *inequity* dan *equity* dapat diperoleh dengan cara membandingkan dirinya sendiri dengan orang lain yang sekantor, sekelas, ataupun di tempat lain.

3) Teori *Discrepancy*

Jika ingin mengukur kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang, maka dapat dilakukan dengan cara menggunakan dorongan untuk menghitung perbandingan



antara apa yang mereka harapkan dari pekerjaannya dengan kenyataan yang mereka rasakan.

#### 4) Teori *Motives; Two Factor*

Menurut teori ini, terdapat dua faktor dalam mengukur kepuasan dan ketidakpuasan karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*: Berbagai faktor pemeliharaan yang memiliki hubungan dengan hakikat manusia yang ingin mendapatkan ketenteraman dan kedamaian badaniah.
- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors*: Faktor yang membahas mengenai kebutuhan psikologis karyawan.

#### 5) Teori *Social Reference-group*

Dalam teori ini, kepentingan, keinginan, dan juga harapan adalah bukan milik individu sebagai individu yang independen, melainkan milik individu dalam kelompok.

### **2.2.4.4 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Robbins (2003:103) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni faktor *mentally challenging work*, *supportive working conditions*, *equitable rewards*, dan *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* atau pekerjaan yang menuntut mental karyawan dalam kepuasan kerja menjelaskan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan pada

dirinya untuk menggunakan semua kemampuan dan keterampilannya, dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Karyawan sangat mengharapkan umpan balik dari atasan mengenai seberapa baik pekerjaan yang telah mereka lakukan. Pekerjaan yang bersifat tidak menantang akan menyebabkan kebanyakan karyawan merasa bosan. Namun sebaliknya, jika pekerjaan yang diberikan terlalu menantang, maka pekerjaan tersebut cenderung akan sulit untuk dikerjakan dan menyebabkan para karyawan merasa frustrasi. Pekerjaan yang memiliki tingkatan tantangan di antara kedua batas inilah yang akan mampu membuat karyawan merasa senang dan juga puas.

- b. *Equitable Rewards* (Penghargaan yang pantas). Karyawan menginginkan kebijakan yang bersifat adil dan sesuai dengan apa yang mereka harapkan dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi. Kepuasan kerja akan timbul jika pembayaran atau pemberian gaji dilakukan secara adil. Adil disini memiliki arti sesuai dengan kemampuan karyawan, ruang lingkup pekerjaan, serta sesuai dengan standar yang berlaku.
- c. *Supportive Working Conditions* (Kondisi kerja yang mendukung). Para karyawan akan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk mendapatkan perasaan nyaman. Jika fasilitas kerja dinilai berbahaya dan tidak menyenangkan bagi keselamatan jiwanya, maka para karyawan tidak akan menyukainya dan akan merasa tidak puas.
- d. *Supportive Colleagues* (Dukungan para kolega). Karyawan bukan hanya bekerja untuk mendapatkan uang ataupun penghargaan fisik semata. Sehingga, bagi sebagian besar karyawan, bekerja pada dasarnya merupakan kegiatan agar dapat memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial.

#### **2.2.4.5 Faktor yang Dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja**

- Kinerja Karyawan

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Handoko (2008), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

- *Output* yang dihasilkan

Mengacu pada pendapat Handoko (1992), As'ad (1995), dan Nimran (1998) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkan. Yaitu produktivitas kerja yang menurun, *turn over* yang meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.

#### **2.2.4.6 Indikator Kepuasan Kerja**

Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja meliputi enam dimensi, yaitu sebagai berikut

- a) Gaji: Hal ini berkaitan dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dengan kompensasi yang diperoleh oleh mereka.
- b) Pekerjaan itu sendiri: Suatu pekerjaan harus mampu memberikan kesempatan menerima tanggung jawab, kesempatan belajar, dan bersifat menarik bagi karyawan. Pekerjaan yang bersifat terlalu mudah akan menimbulkan rasa bosan atau jenuh, tetapi pekerjaan yang terlalu sulit akan menyebabkan karyawan tertekan.
- c) Promosi: Proses pemindahan atau kenaikan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi yang terjadi di dalam organisasi.

- d) Kelompok kerja: Memiliki teman kerja yang mudah diajak bekerja sama dan bersifat ramah memberikan kepuasan kerja bagi karyawan lainnya.

Sementara itu, Handoko (2001) mengemukakan bahwa ada enam kepuasan kerja memiliki 6 indikator, yaitu sebagai berikut:

- a. Tidak memiliki minat untuk berpindah kerja
- b. Memiliki rasa senang atas pekerjaan
- c. Mampu memberikan kontribusi
- d. Kenyataan yang dapat melebihi harapan
- e. Kesempatan untuk promosi
- f. Pemenuhan kebutuhan.

Sedangkan menurut Robbins (2015), beberapa indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menantang.

Kebanyakan karyawan cenderung akan lebih menyukai pekerjaan yang menantang secara mental. Karena dengan demikian, mereka memiliki kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Namun, apabila pekerjaan dinilai terlalu menantang, maka karyawan akan merasakan frustrasi, dan pekerjaan yang dinilai kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Sehingga perlu adanya keseimbangan dalam tingkat tantangan, agar dapat menciptakan rasa puas karyawan.

2. Kondisi kerja.

Karyawan akan lebih menyukai keadaan kondisi kerja di sekitarnya dalam kondisi yang aman. Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan mereka pribadi dalam mempermudah menyelesaikan pekerjaan.

### 3. Gaji atau upah.

Karyawan menginginkan pemberian upah secara adil. Apabila perusahaan memberikan upah kepada karyawannya berdasarkan tingkat keterampilan, tingkat tuntutan pekerjaan, dan standar pengupahan, maka karyawan akan merasa puas.

### 4. Kesesuaian kepribadian.

Kepribadian seorang karyawan dengan jenis pekerjaan yang diberikan akan menentukan tingkat kepuasan karyawan. Karyawan yang memiliki jenis pekerjaan yang sesuai dengan kepribadiannya akan memiliki tingkat kemungkinan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

### 5. Rekan kerja

Apabila karyawan memiliki rekan kerja yang baik, maka akan mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang meningkat.

Penelitian ini menggunakan indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006). Indikator tersebut digunakan karena indikator Luthans (2006) banyak digunakan oleh penelitian-penelitian yang terdahulu.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kuruppu et al (2021) dengan judul “*The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*”, analisis dan hasil ditemukan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sweis et al (2019) dengan judul “*the Effects of*

*Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: the Case of Jordan*”, hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Kusumawati & Wahyuni (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta*”. Penelitian ini mengemukakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Pelatihan diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

### **2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja**

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi et al (2020) yang diberi judul “*Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance*”, berdasarkan hasil pengujian, budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi didalam suatu perusahaan semakin tinggi, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Fachri et al (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance*”, menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memberikan dampak yang bersifat positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan dalam menjawab tantangan atau perubahan yang terjadi di suatu perusahaan/instansi agar karyawan tetap memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan namun tetap menjaga perilaku sesuai dengan standar atau norma yang berlaku.

Soomro & Shah (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Determining the*

*impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance*”, penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, yang menekankan bahwa budaya organisasi memiliki konsistensi di antara anggota organisasi.

H2: Budaya organisasional diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

### **2.3.3 Hubungan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum (2018), yang berjudul “*Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia*”. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan mampu memberikan pengaruh yang positif pada kepuasan kerja.

Timbowo et al (2017) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Work Environment, Training and Human Resources Empower on Job Satisfaction at Bank BCA Tbk. MANADO*”, penelitian ini menekankan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peningkatan atau pelatihan yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Sesen & Ertan (2021) yang berjudul “*The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress*”, penelitian ini menekankan bahwa persepsi pelatihan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa motivasi pelatihan dan dukungan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Pelatihan diduga memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

### **2.3.4 Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Tran (2021) yang berjudul “*Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context*”, penelitian ini menghasilkan bahwa budaya organisasi memberikan yang bersifat pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kinerja.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi et al (2020) yang berjudul “*Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance*”, dengan hasil pengujian menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Fachri et al (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance*”, penelitian menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memberikan dampak yang bersifat positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

H4: Budaya organisasional diduga memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

### **2.3.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Fachri et al (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance*”, penelitian ini memberikan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya.

Hendri (2019) telah melakukan penelitian yang diberi judul “*The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance*”, hasil dari penelitian ini memberikan hasil bahwa



kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Soomro & Shah (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee’s performance*”, penelitian ini memberikan hasil yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif serta signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan responden meningkatkan kinerja kerja serta ukuran perusahaan.

H5: Kepuasan kerja diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

### **2.3.6 Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja**

Nurani *et al* (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*Impact of training on front liners performance: Moderating effect of job satisfaction*”, penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Rahmi (2020) telah melaksanakan penelitian dengan judul “*Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & SPA*”, hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang bersifat positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018), yang diberi judul “*Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan*

*Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia*”, penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H6: Kepuasan kerja diduga dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

### **2.3.7 Hubungan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja**

Dihan & Pratama (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Kantor Dana Pensiun Telkom)*”, penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasional pada kinerja karyawan.

Rozanna (2019) telah melakukan penelitian yang diberi judul “*Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?*”, hasil dari penelitian ini menerangkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya pada kinerja staf.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018), yang diberi judul “*Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia*”. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7: Kepuasan kerja diduga dapat memediasi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

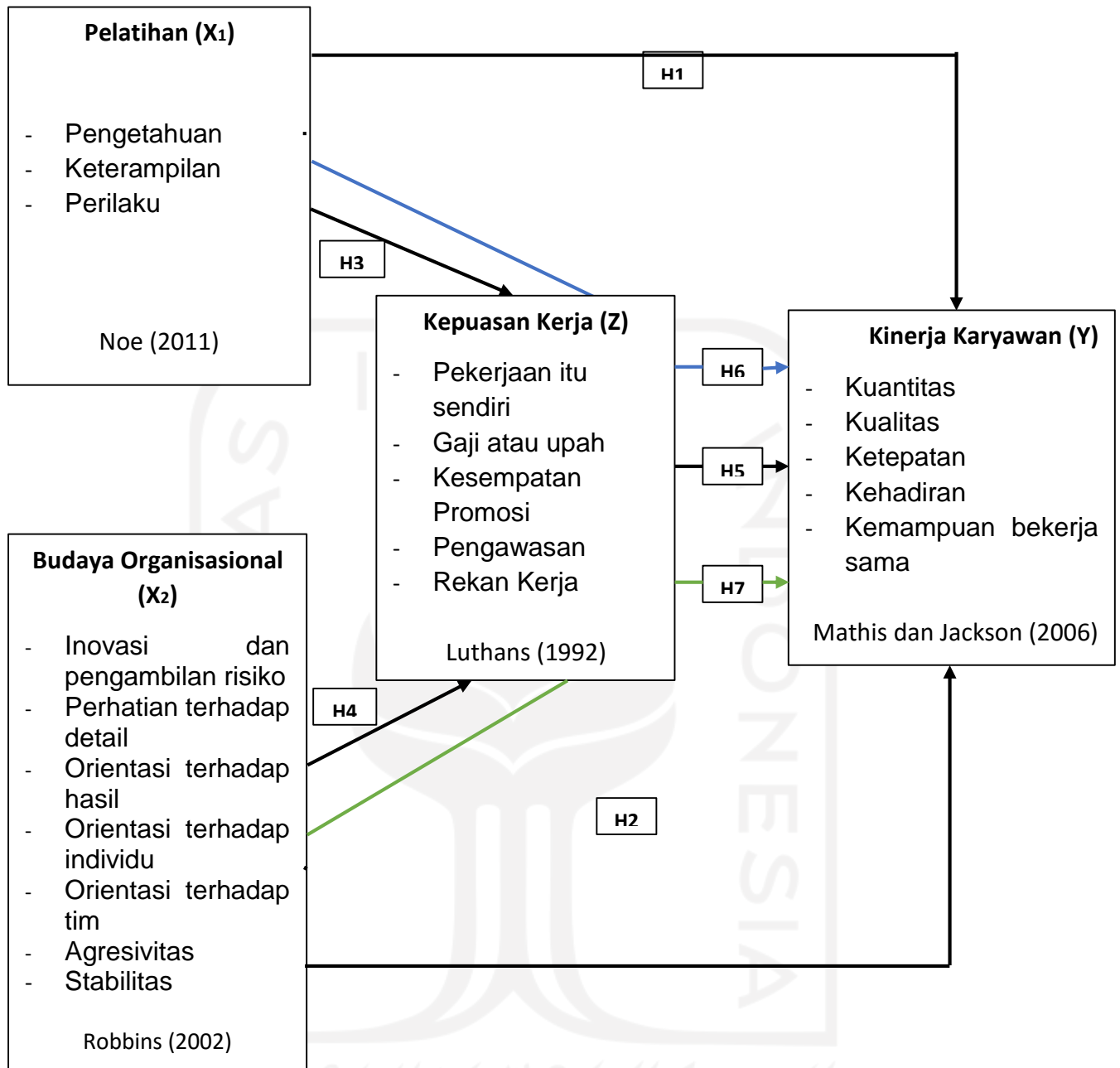
## 2.4 Kerangka Pikir

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Sekaran & Bougie (2016), kerangka pikir mewakili keyakinan peneliti mengenai bagaimana fenomena, variabel, ataupun konsep tertentu yang saling berkaitan satu sama lain, serta penjelasan mengapa peneliti percaya bahwa variabel-variabel tersebut terkait satu sama lain.

Kerangka pikir dalam penelitian ini nantinya akan menjelaskan mengenai pengaruh variabel pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta menjelaskan mengenai indikator-indikator yang digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Sumber penelitian terdahulu;

1.  $X_1 - Y =$  Kuruppu *et al* (2021); Sweis *et al* (2021); Kusumawati & Wahyuni (2019)
2.  $X_2 - Y =$  Purwadi *et al* (2020); Fachri *et al* (2021); Soomro & Shah (2019)
3.  $X_1 - Z =$  Setyaningrum (2018); Timbowo *et al* (2017); Sesen & Ertan (2021)
4.  $X_2 - Z =$  Tran (2021); Purwadi *et al* (2020); Fachri *et al* (2021)
5.  $Z - Y =$  Fachri *et al* (2021); Hendri (2019); Soomro & Shah (2019)
6.  $X_1 - Z - Y =$  Nurani *et al* (2020); Rahmi (2020); Setyaningrum (2018)
7.  $X_2 - Z - Y =$  Pratama (2018); Rozanna (2019); Setyaningrum (2018)

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan terdahulu dan juga teori yang digunakan, maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini yang digambarkan pada gambar berikut:



**Gambar 2. 1. Kerangka Pikir Penelitian**

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu Pelatihan (X<sub>1</sub>), dan Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)
2. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y)
3. Variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja (Z)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2016), hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan mengonfirmasi hubungan dugaan, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki masalah yang dihadapi. Berikut adalah hipotesis dari penelitian yang dilakukan:

- 1) H1: Pelatihan diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
- 2) H2: Budaya organisasional diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
- 3) H3: Pelatihan diduga memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.
- 4) H4: Budaya organisasional diduga memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.
- 5) H5: Kepuasan kerja diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
- 6) H6: Kepuasan kerja diduga dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
- 7) H7: Kepuasan kerja diduga dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kuantitatif. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Sekaran & Bougie (2016), penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah yang menghasilkan data dalam bentuk angka-angka, yang umumnya didapatkan dan dikumpulkan melalui pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur, lalu diolah dan dianalisis.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Menurut Sekaran & Bougie (2016), kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, umumnya dirancang untuk mengumpulkan sejumlah besar data kuantitatif, di mana responden dapat menuliskan jawaban mereka.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan yang bergerak di industri baja ringan terlengkap dan termurah di Tasikmalaya, yang terletak di Jalan Cilendek RT/RW 02/08, Kel. Kotabaru, Kec. Cibeureum, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat - 46196, Indonesia.

##### **3.2.1 Profil Perusahaan**

PT. Amanah Bersama Berkah terletak di Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur, distributor dan aplikator Rangka Atap Baja Ringan terlengkap dan termurah di Kota Tasikmalaya. Produk yang ditawarkan yaitu CNP (Truss), Reng, Spandek, Genteng Metal, dan Nok, serta sebagai Distributor Plat *Coil* (Bahan Baku Baja Ringan) untuk wilayah pemasaran Priangan Timur dan sekitarnya. PT. Amanah Bersama Berkah juga menawarkan jasa angkutan

pertambahan. Dengan mengedepankan motto *Service After Sales*, perusahaan senantiasa ingin memberikan pelayanan yang maksimal kepada setiap pelanggan.

PT. Amanah Bersama Berkah adalah perusahaan pencetak baja ringan yang melayani penjualan partai besar, eceran dan juga pemasangan baja ringan. Awal didirikan pada tahun 2007 di Kota Tasikmalaya, bergerak sebagai distributor. Seiring berkembangnya minat masyarakat terhadap baja ringan, akhirnya perusahaan mulai melakukan pembelian mesin-mesin pencetak baja ringan. Sampai pada saat ini perusahaan mampu mencetak ribuan lente baja dan ribuan lembar genteng dalam satu harinya.

Selain itu, PT. Amanah Bersama Berkah juga bergerak dalam bidang *General Contractor, Supplier & Trading*. Serta melakukan pemasaran bahan material secara langsung maupun secara terpasang secara cepat dan efisien. Untuk produk, perusahaan tidak hanya menyediakan produk baja ringan saja, namun juga dengan aksesoris pendukung seperti halnya, *aluminium foil, sekrup, hollow plafon, gypsum*, dsb.

### **3.3 Variabel Penelitian**

Menurut Sekaran dan Bouge (2016), variabel adalah segala sesuatu yang dapat mengambil nilai yang berbeda atau bervariasi. Nilai dapat berbeda pada saat yang sama untuk objek atau orang yang berbeda, atau pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama.

#### **3.3.1 Pelatihan**

Pengertian pelatihan menurut Noe (2010), yaitu mengacu pada upaya terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan fasilitas pembelajaran pada karyawan mengenai kompetensi yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi inti mencakup keterampilan, pengetahuan, ataupun perilaku yang

penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan dapat menguasai keterampilan, pengetahuan, dan juga perilaku yang ditekankan pada program pelatihan serta menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari.

Indikator-indikator pelatihan yang dikemukakan oleh Noe (2011) di antaranya yaitu:

- Pengetahuan
  - Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan.
  - Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.
  - Peserta pelatihan mendapatkan ilmu/pengetahuan baru.
- Keterampilan
  - Peserta pelatihan mendapatkan keterampilan baru.
  - Peserta pelatihan menguasai keterampilan baru yang telah diberikan.
  - Peserta pelatihan menggunakan keterampilan baru untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Perilaku
  - Peserta pelatihan mampu berperilaku sesuai dengan kebijakan yang berlaku.
  - Peserta pelatihan dapat merasakan perubahan perilaku ke arah yang positif.

### **3.3.2 Budaya Organisasional**

Menurut Robbins (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang dipegang oleh anggota suatu organisasi. Robbins (2002) mengemukakan indikator-indikator budaya organisasi, yaitu:



- Inovasi dan Pengambilan Risiko.
  - Keberanian untuk mengambil risiko.
  - Adanya kesempatan untuk memberikan inovasi.
- Perhatian terhadap Detail
  - Mampu memperhatikan pekerjaan secara rinci.
  - Mampu memenuhi target pekerjaan tepat waktu.
- Orientasi terhadap Hasil
  - Adanya target yang telah ditentukan oleh perusahaan.
  - Fokus terhadap target yang telah ditetapkan.
  - Dapat memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan.
- Orientasi terhadap Individu
  - Terjalannya hubungan yang baik antar rekan kerja.
  - Adanya hubungan baik yang terjalin antara atasan dan karyawan.
- Orientasi terhadap Tim
  - Adanya kerja sama yang baik dalam tim.
  - Adanya hubungan yang baik sesama anggota dalam tim.
- Agresivitas
  - Memiliki target yang jelas.
  - Adanya penghargaan untuk prestasi kerja karyawan.
- Stabilitas
  - Adanya kenyamanan kerja yang tercipta dalam organisasi.
  - Adanya standar operasi yang diterapkan di dalam organisasi.

### 3.3.3 Kepuasan Kerja

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Luthans (2006: 243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Luthans (1992), ada beberapa indikator pelatihan, yaitu:

- Pekerjaan Itu Sendiri
  - Karyawan merasa senang atas pekerjaannya.
  - Karyawan dapat mengikuti standar pekerjaan yang telah ditentukan.
  - Karyawan dapat menyelesaikan target pekerjaan yang telah ditentukan.
- Gaji atau Upah
  - Gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.
  - Gaji atau upah yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.
  - Adanya sistem pemberian gaji atau upah yang baik.
- Kesempatan Promosi
  - Setiap karyawan memiliki kesempatan promosi yang setara.
  - Adanya sistem promosi yang jelas.
  - Adanya sistem promosi yang baik.
- Pengawasan
  - Adanya perhatian yang diberikan oleh atasan.
  - Adanya kritik dan saran yang membangun yang diberikan oleh atasan.
  - Adanya pengawasan yang dilakukan terhadap sistem operasi pekerjaan.
- Rekan Kerja
  - Adanya sikap saling mendukung satu sama lain sesama rekan kerja.

- Adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja dalam memecahkan permasalahan.

### **3.3.4 Kinerja Karyawan**

Mathis & Jackson (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang dilakukan ataupun tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis & Jackson (2006), indikator-indikator yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- **Kuantitas**
  - Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan yang telah ditetapkan.
  - Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.
  - Kemampuan bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
- **Kualitas**
  - Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.
  - Adanya kedisiplinan kerja.
- **Ketepatan**
  - Melakukan pekerjaan secara akurat.
  - Memberikan perhatian yang tinggi terhadap detail.
  - Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan.
- **Kehadiran**
  - Mampu hadir dengan tepat waktu.
  - Pulang kerja dengan tepat waktu.
  - Ada efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan cuti kerja.
- **Kemampuan Bekerja sama**

- Memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik.
- Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain.
- Memiliki kemampuan untuk saling membantu sama lain.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Pengertian populasi menurut Sekaran & Bougie (2016) merupakan seluruh kelompok peristiwa, orang, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti untuk menghasilkan kesimpulan berdasarkan statistik sampel. Populasi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu para karyawan yang berada di PT. Amanah Bersama Berkah yang berjumlah 155 orang.

#### **3.4.2 Sampel Jenuh**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2014), mengemukakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 155 orang karyawan PT. Amanah Bersama Berkah.

### **3.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Menurut Sekaran & Bougie (2016), pengertian data primer adalah data yang peneliti kumpulkan secara langsung untuk tujuan penelitian. Data primer merupakan data yang dapat diperoleh dengan beberapa cara, di antaranya yaitu wawancara, kuesioner, survei, dll.

## 2. Data Sekunder

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Sekaran & Bougie (2016), data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan lain selain tujuan penelitian saat ini. Sifat dan nilai data sekunder harus dievaluasi dengan cermat sebelum digunakan. Data sekunder dapat diperoleh dari beberapa sumber, yaitu situs web perusahaan, internet, buletin statistik, publikasi pemerintah, serta informasi yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan yang tersedia baik dari dalam maupun luar organisasi.

### 3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sekaran & Bougie (2016), kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden mencatat jawabannya, biasanya dalam alternatif yang digambarkan dengan agak dekat. Kuesioner dapat dikelola secara pribadi, didistribusikan secara elektronik, ataupun dikirimkan kepada responden.

Skor untuk setiap jawaban dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner sudah ditentukan dengan menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran & Bougie (2016), menjelaskan definisi dari skala likert yaitu skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat subjek penelitian setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang telah disediakan. Tanggapan atas sejumlah item yang menyentuh konsep atau variabel tertentu dapat dianalisis item demi item, tetapi juga memungkinkan untuk menghitung skor total atau penjumlahan untuk setiap responden dengan menjumlahkan seluruh item. Dalam setiap pertanyaan yang diajukan, bobot yang digunakan adalah:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)
- 4 = Agak Setuju (AS)
- 5 = Setuju (S)
- 6 = Sangat Setuju (SS)

### **3.6 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Ghozali (2009) mengemukakan pendapatnya bahwa uji validitas digunakan untuk membantu mengukur valid atau sah tidaknya pada suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut.

Program SPSS dapat digunakan untuk melakukan uji validitas ini. *Pearson product moment* (Produk Momen Pearson) merupakan teknik uji yang sering digunakan para peneliti untuk menguji validitas. Analisis ini digunakan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan atau total dari keseluruhan item. Setiap item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan bahwa item-item tersebut dapat memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkapkan. Jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka

instrumen atau setiap item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total dan dapat dinyatakan valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan Uji Korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

X = Skor butir item

Y = Total skor

n = Jumlah subjek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Ghozali (2018), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dapat dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan yang telah tersedia bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Penelitian ini akan menggunakan pengujian reliabilitas rumus *Alpha Cronbach*, dengan rumus:

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = reliabilitas instrumen
- $n$  = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma^2_t$  = jumlah varians skor tiap
- $\sigma$  = varians total

Jika nilai alpha > 0.90 maka reliabilitas dapat dikatakan sempurna. Jika nilai alpha berada di antara 0.70 – 0.90, maka tingkat reliabilitas dapat dikatakan tinggi. Jika alpha 0.50 – 0.70 maka reliabilitas dikatakan moderat. Jika nilai alpha < 0.50 maka reliabilitas dapat dikatakan rendah. Jika nilai alpha dinyatakan rendah, maka akan dapat memiliki kemungkinan bahwa satu atau beberapa item pernyataan dinyatakan tidak reliabel.



## 3.7 Metode Analisis Data

### 3.7.1 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Ghozali (2016) mengemukakan bahwa uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal yang terdapat pada suatu model regresi. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*, dengan ketentuan apabila nilai signifikansi menunjukkan nilai di atas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sementara itu, apabila hasil uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai signifikan di bawah 5% atau 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa data tidak memiliki distribusi normal.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa pengujian multikolinearitas memiliki tujuan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas dalam model regresi. Untuk dapat mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi yang diuji, hal dapat dilihat dari nilai toleransi serta nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih, yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Oleh karena itu, nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan  $VIF = 1/tolerance$ , dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai batas maksimal paling tinggi yang digunakan adalah untuk nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF di atas angka 10.

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaknyamanan varian dalam residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya pada sebuah model regresi. Apabila varian mengalami perubahan atau berbeda, disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji *Glejser*, apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5%, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7.2 Analisis Regresi Linear

#### 1. Regresi Linear Sederhana

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa analisis regresi linear sederhana adalah analisis yang digunakan untuk mengukur atau mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Persamaan regresi linear sederhana untuk mengukur variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) yaitu:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

X = Variabel Bebas

Y = Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

#### 2. Regresi Linear Berganda

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa regresi linear berganda metode yang digunakan untuk menguji atau mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh dua

atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan analisis regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

a)  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Pelatihan

X2 = Budaya Organisasional

b1 = Koefisien Regresi

b2 = Koefisien Regresi

b)  $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X1 = Pelatihan

X2 = Budaya Organisasional

b1 = Koefisien Regresi

b2 = Koefisien Regresi

### 3.7.3 Uji Hipotesis

#### 1. Uji t (Uji Parsial)

Penelitian ini menggunakan uji hipotesis Uji t atau Uji Parsial. Menurut Ghozali (2018), uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam pengujian ini, dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Berikut merupakan beberapa kriteria dalam menguji adanya penerimaan atau penolakan hipotesis:

- a) Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Dalam hal ini maka dapat dikatakan bahwa secara parsial, variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang bersifat signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Dalam hal ini maka dapat dikatakan bahwa secara parsial, variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang bersifat signifikan terhadap variabel dependen.

## 2. Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Menurut Ghazali (2016), Uji F memiliki tujuan untuk mencari apakah variabel independen memengaruhi variabel dependen secara bersama-sama atau dapat dikatakan simultan. Penelitian ini menggunakan pengujian Uji F untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Tingkatan nilai yang digunakan adalah sebesar 0.5 atau 5%.

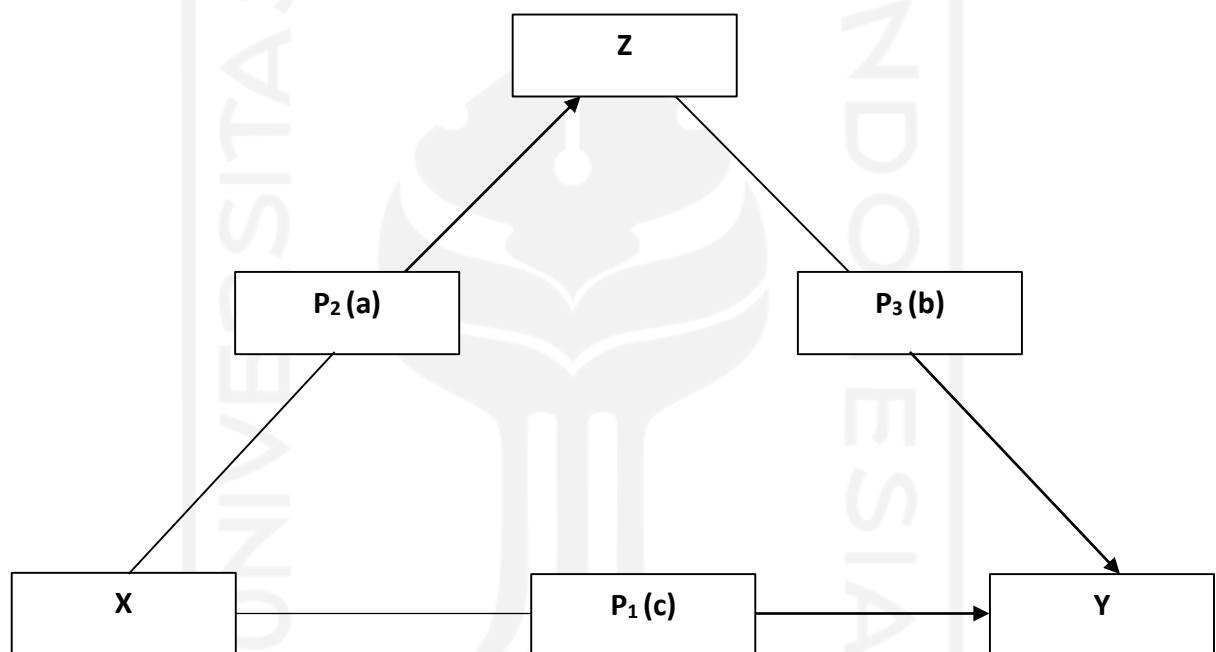
- a) Apabila nilai signifikansi  $F > 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Dalam hal tersebut berarti dapat dikatakan bahwa semua variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Apabila nilai signifikansi  $F < 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Dalam hal tersebut berarti dapat dikatakan bahwa semua variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## 3. $R^2$ (Koefisien Determinasi)

$R^2$  (Koefisien Determinasi) menurut Ghazali (2016) pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar atau sejauh apa kemampuan variabel

bebas atau variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel terikat atau variabel dependen. Nilai  $R^2$  atau koefisien determinasi ini memiliki nilai 0 hingga 1. Semakin besar nilai  $R^2$  atau koefisien determinasinya, maka semakin besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

### 3.7.4 Analisis Jalur



**Gambar 3. 1. Uji Sobel**

Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan:

- X = Pelatihan dan Budaya Organisasional (Variabel Independen)
- Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)
- Z = Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)
- $P_1(c)$  = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

- $P_2$  (a) = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi
- $P_3$  (b) = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini, akan menjelaskan mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT Amanah Bersama Berkah. Kuesioner ini disebar sebanyak 155 kuesioner, dan banyaknya jumlah pengembalian kuesioner sebanyak 155 kuesioner, atau dapat dikatakan bahwa kuesioner memiliki tingkat pengembalian sebesar 100 persen. Pembahasan yang akan dibahas pada bagian ini meliputi karakteristik responden, uji regresi, serta analisis jalur. Teknik olah data yang digunakan menggunakan *software* SPSS 25.

#### 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

##### 4.1.1 Hasil Uji Validitas

Ghozali (2009) mengemukakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas dihitung berdasarkan item pertanyaan dengan mengkorelasikan masing-masing skor setiap item pertanyaan dengan skor total yang dihitung dengan bantuan program SPSS versi 25.

**Tabel 4. 1. Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1.	Pelatihan	8
2.	Budaya Organisasional	15
3.	Kepuasan Kerja	14

4	Kinerja Karyawan	14
<b>Jumlah</b>		<b>51</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Item pertanyaan masing-masing variabel diuji dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Di mana  $r_{tabel} = 0,158$  ( $df = N - 2, 155 - 2 = 153$ ), tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5 persen atau 0,05. Instrumen penelitian dapat dinyatakan valid apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$ . Apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil daripada nilai  $r_{tabel}$ , maka instrumen penelitian dapat dikatakan tidak valid atau dianggap gugur.

**Tabel 4. 2. Hasil Analisis Uji Validitas Pelatihan (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan.	0,758	0,158	Valid
2.	Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.	0,713	0,158	Valid
3.	Peserta pelatihan mendapatkan ilmu/pengetahuan baru.	0,702	0,158	Valid
4.	Peserta pelatihan mendapatkan keterampilan baru.	0,667	0,158	Valid
5.	Peserta pelatihan menguasai keterampilan baru yang telah diberikan.	0,637	0,158	Valid
6.	Peserta pelatihan menggunakan keterampilan baru untuk mencapai tujuan perusahaan.	0,641	0,158	Valid
7.	Peserta pelatihan mampu berperilaku sesuai dengan kebijakan yang berlaku.	0,625	0,158	Valid
8.	Peserta pelatihan dapat merasakan perubahan perilaku ke arah yang positif.	0,671	0,158	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

**Tabel 4. 3. Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
-----	------------	--------------	-------------	------------



1.	Keberanian untuk mengambil risiko.	0,389	0,158	Valid
2.	Adanya kesempatan untuk memberikan inovasi.	0,463	0,158	Valid
3.	Mampu memperhatikan pekerjaan secara rinci.	0,594	0,158	Valid
4.	Mampu memenuhi target pekerjaan tepat waktu.	0,663	0,158	Valid
5.	Adanya target yang telah ditentukan oleh perusahaan.	0,562	0,158	Valid
6.	Fokus terhadap target yang telah ditetapkan.	0,661	0,158	Valid
7.	Dapat memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan.	0,602	0,158	Valid
8.	Terjalannya hubungan yang baik antar rekan kerja.	0,480	0,158	Valid
9.	Adanya hubungan baik yang terjalin antara atasan dan karyawan.	0,570	0,158	Valid
10.	Adanya kerja sama yang baik dalam tim.	0,658	0,158	Valid
11.	Adanya hubungan yang baik sesama anggota dalam tim.	0,584	0,158	Valid
12.	Memiliki target yang jelas.	0,601	0,158	Valid
13.	Adanya penghargaan untuk prestasi kerja karyawan.	0,579	0,158	Valid
14.	Adanya kenyamanan kerja yang tercipta dalam organisasi.	0,583	0,158	Valid
15.	Adanya standar operasi yang diterapkan di dalam organisasi.	0,633	0,158	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.3, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

**Tabel 4. 4. Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Karyawan merasa senang atas pekerjaannya.	0,742	0,158	Valid
2.	Karyawan dapat mengikuti standar pekerjaan yang telah ditentukan.	0,704	0,158	Valid
3.	Karyawan dapat menyelesaikan target pekerjaan yang telah ditentukan.	0,730	0,158	Valid
4.	Gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.	0,690	0,158	Valid
5.	Gaji atau upah yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.	0,615	0,158	Valid
6.	Adanya sistem pemberian gaji atau upah yang baik.	0,631	0,158	Valid

7.	Setiap karyawan memiliki kesempatan promosi yang setara.	0,537	0,158	Valid
8.	Adanya sistem promosi yang jelas.	0,604	0,158	Valid
9.	Adanya sistem promosi yang baik.	0,730	0,158	Valid
10.	Adanya perhatian yang diberikan oleh atasan.	0,704	0,158	Valid
11.	Adanya kritik dan saran yang membangun yang diberikan oleh atasan.	0,730	0,158	Valid
12.	Adanya pengawasan yang dilakukan terhadap sistem operasi pekerjaan.	0,690	0,158	Valid
13.	Adanya sikap saling mendukung satu sama lain sesama rekan kerja.	0,608	0,158	Valid
14.	Adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja dalam memecahkan permasalahan	0,635	0,158	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.4, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel kepuasan kerja (Z) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

**Tabel 4. 5. Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan yang telah ditetapkan.	0,732	0,158	Valid
2.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.	0,785	0,158	Valid
3.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.	0,846	0,158	Valid
4.	Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.	0,782	0,158	Valid
5.	Adanya kedisiplinan kerja.	0,751	0,158	Valid
6.	Melakukan pekerjaan secara akurat.	0,732	0,158	Valid
7.	Memberikan perhatian yang tinggi terhadap detail.	0,784	0,158	Valid
8.	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan.	0,847	0,158	Valid
9.	Mampu hadir dengan tepat waktu.	0,796	0,158	Valid
10.	Pulang kerja dengan tepat waktu.	0,751	0,158	Valid
11.	Ada efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan cuti kerja.	0,785	0,158	Valid
12.	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik.	0,846	0,158	Valid
13.	Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain.	0,782	0,158	Valid
14.	Memiliki kemampuan untuk saling membantu sama lain.	0,751	0,158	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.5, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Ghazali (2018), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dapat dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan yang telah tersedia bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Penelitian ini menggunakan pengujian reliabilitas rumus *Alpha Cronbach*. Apabila nilai *Alpha Cronbach* berada di atas 0,6, maka jawaban pada kuesioner yang telah diisi oleh para responden dapat dikatakan reliabel. Apabila nilai *Alpha Cronbach* berada di bawah 0,6 maka jawaban para responden dapat dikatakan tidak reliabel.

**Tabel 4. 6. Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Sig.	Keterangan
1.	Pelatihan ( $X_1$ )	0,833	>0,6	Reliabel
2.	Budaya Organisasional ( $X_2$ )	0,853	>0,6	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja (Z)	0,905	>0,6	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (Y)	0,951	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.6, semua variabel penelitian memperoleh nilai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,6 sehingga semua variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

## 4.2 Analisis Deskriptif

### 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari kuesioner yang sudah terkumpul sebanyak 155 orang, diperoleh data mengenai jenis kelamin pada responden penelitian yang diteliti. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4. 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	128	82,6%
Perempuan	27	17,4%
<b>Jumlah</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.7, menunjukkan bahwa responden penelitian berdasarkan jenis kelamin diketahui laki-laki sebanyak 128, dan perempuan sebanyak 27 orang. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT Amanah Bersama Berkah merupakan laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan ini lebih cocok dilakukan oleh laki-laki.

#### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul sebanyak 155 orang, diperoleh data mengenai usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4. 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

	Jumlah Responden
--	------------------

Usia	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 20 tahun	-	-
21 – 25 tahun	28	18,07%
26 – 30 tahun	56	36,13%
31 – 35 tahun	31	20%
36 – 40 tahun	22	14,19%
41 – 45 tahun	18	11,61%
46 – 50 tahun	-	-
Lebih dari 50 tahun	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.8, menunjukkan bahwa responden penelitian berusia 26 – 30 tahun sebanyak 56 orang atau sebesar 36,13%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari karyawan yang bekerja di PT Amanah Bersama Berkah tergolong dalam usia yang masih produktif.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari kuesioner yang sudah terkumpul sebanyak 155 orang, diperoleh data mengenai tingkat pendidikan para responden penelitian yang diteliti. Karakteristik responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4. 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Di bawah SMA	50	32,26%
SMA dan Sederajat	59	38,07%
Diploma	28	18,06%
Sarjana (S1)	18	11,61%
Magister (S2)	-	-
Doktor (S3)	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9, menunjukkan bahwa responden penelitian sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SMA dan sederajat dengan jumlah responden sebanyak 59 orang atau sebesar 38,07%.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan hasil data kuesioner yang telah dikumpulkan sebanyak 155 orang, telah diperoleh data mengenai status pernikahan pada responden penelitian. Karakteristik responden penelitian berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4. 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	66	42,58%
Sudah Menikah	89	57,42%
<b>Jumlah</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.10, menunjukkan bahwa responden penelitian sebagian besar sudah menikah dengan jumlah responden sebanyak 89 orang atau sebesar 57,42%, dan sebanyak 66 orang atau sebesar 42,58% belum menikah.

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan data yang telah didapatkan dari kuesioner yang sudah terkumpul sebanyak 155 orang, diperoleh data mengenai masa kerja para responden penelitian. Karakteristik responden penelitian berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4. 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Frekuensi	
	Frekuensi	Persentase

Kurang dari 5 tahun	84	54,19%
5 – 10 tahun	59	38,07%
11 – 15 tahun	12	7,74%
16 – 20 tahun	-	-
21 – 25 tahun	-	-
26 – 30 tahun	-	-
Lebih dari 30 tahun	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9, menunjukkan bahwa responden penelitian sebagian besar memiliki tingkat masa kerja kurang dari 5 tahun, dengan jumlah responden sebanyak 84 orang atau sebesar 54,19%.

#### 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari kuesioner yang sudah terkumpul sebanyak 155 orang, diperoleh data mengenai penghasilan para responden penelitian. Karakteristik responden penelitian berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4. 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan**

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari Rp. 2.000.000	71	45,81%
Rp. 2.000.000 - Rp. 5.000.000	84	54,19%
Rp. 6.000.000 - Rp. 10.000.000	-	-
Rp. 11.000.000 - Rp. 15.000.000	-	-
Lebih dari Rp. 15.000.00	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.12, menunjukkan bahwa responden penelitian sebagian besar memiliki penghasilan sebesar Rp. 2.000.000 - Rp. 5.000.000, dengan jumlah responden sebanyak 84 orang atau sebesar 54,19%, dan sebanyak 71 orang atau sebesar 45,81% memiliki penghasilan kurang dari Rp 2.000.000.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah terkumpul, jawaban dari para responden penelitian yang sudah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Interval = Nilai Maksimum – Nilai Minimum : Jumlah Kelas

$$\text{Interval} = 6 - 1 : 6 = 0,83$$

**Tabel 4. 13. Kategori Kelas Interval**

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,83	Sangat Rendah
1.84 s/d 2,67	Agak Rendah
2,68 s/d 3,51	Rendah
3,52 s/d 4,35	Agak Tinggi
4,36 s/d 5,19	Tinggi
5,20 s/d 6	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022

#### 1. Pelatihan (X<sub>1</sub>)

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel pelatihan yang ada di PT Amanah Bersama Berkah dapat dilihat pada tabel 4.14.

**Tabel 4. 14. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Pelatihan**

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
<b>Pengetahuan</b>			
1.	Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan.	4,8	Tinggi
2.	Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.	4,9	Tinggi



3.	Peserta pelatihan mendapatkan ilmu/pengetahuan baru.	4,85	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,85</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Keterampilan</b>			
4.	Peserta pelatihan mendapatkan keterampilan baru.	4,92	Tinggi
5.	Peserta pelatihan menguasai keterampilan baru yang telah diberikan.	4,94	Tinggi
6.	Peserta pelatihan menggunakan keterampilan baru untuk mencapai tujuan	5	Tinggi
<i>Mean</i>		4,95	
<b>Perilaku</b>			
7.	Peserta pelatihan mampu berperilaku sesuai dengan kebijakan yang berlaku.	4,97	Tinggi
8.	Peserta pelatihan mampu berperilaku sesuai dengan kebijakan yang berlaku.	5,04	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>5,01</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Pelatihan</b>		<b>4,93</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat diambil kesimpulan bahwa respon penilaian pada variabel pelatihan ( $X_1$ ) memiliki skor rata-rata sebesar 4,93, yang di mana skor tersebut berada pada interval 4,36 s/d 5,19 yang berada pada kategori tinggi.

Skor nilai tertinggi pelatihan terdapat pada indikator perilaku, yaitu sebesar 5,01. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT Amanah Bersama Berkah memiliki persepsi pelatihan yang tertinggi apabila para karyawan dapat berperilaku sesuai dengan standar operasi pekerjaan yang telah ditetapkan.

Selain itu, dengan adanya dominasi frekuensi jawaban para responden mengenai variabel pelatihan yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Amanah Bersama Berkah memiliki tingkat pelatihan yang tinggi.

## 2. Budaya Organisasional ( $X_2$ )

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel budaya organisasional yang ada di PT Amanah Bersama Berkah dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4. 15. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasional**

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
<b>Inovasi dan Pengambilan Risiko</b>			
1.	Keberanian untuk mengambil risiko.	5,01	Tinggi
2.	Adanya kesempatan untuk memberikan inovasi.	4,94	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,98</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Perhatian terhadap Detail</b>			
3.	Mampu memperhatikan pekerjaan secara rinci.	4,87	Tinggi
4.	Mampu memenuhi target pekerjaan tepat waktu.	5	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,94</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi terhadap Hasil</b>			
5.	Adanya target yang telah ditentukan oleh perusahaan.	4,85	Tinggi
6.	Fokus terhadap target yang telah ditetapkan.	4,86	Tinggi
7.	Dapat memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan.	5,1	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,94</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi terhadap Individu</b>			
8.	Terjalannya hubungan yang baik antar rekan kerja.	4,95	Tinggi
9.	Adanya hubungan baik yang terjalin antara atasan dan karyawan.	4,99	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,97</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Orientasi terhadap Tim</b>			
10.	Adanya kerja sama yang baik dalam tim.	4,93	Tinggi
11.	Adanya hubungan yang baik sesama anggota dalam tim.	4,92	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,93</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Agresivitas</b>			
12.	Memiliki target yang jelas.	4,99	Tinggi
13.	Adanya penghargaan untuk prestasi kerja karyawan.	4,87	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,93</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Stabilitas</b>			
14.	Adanya kenyamanan kerja yang tercipta dalam organisasi.	4,94	Tinggi
15.	Adanya standar operasi yang diterapkan di dalam organisasi.	5,06	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>5</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Budaya Organisasional</b>		<b>4,95</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.15, dapat diambil kesimpulan bahwa respon penilaian pada variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) memiliki skor rata-rata sebesar 4,95, yang di mana skor tersebut berada pada interval 4,36 s/d 5,19 yang berada pada kategori tinggi.

Skor nilai tertinggi budaya organisasional terdapat pada indikator stabilitas, yaitu sebesar 5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT Amanah Bersama Berkah memiliki persepsi budaya organisasional yang tertinggi apabila para karyawan dapat merasakan adanya stabilitas yang tercipta di dalam perusahaan.

Selain itu, dengan adanya dominasi frekuensi jawaban para responden mengenai variabel budaya organisasional yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Amanah Bersama Berkah memiliki tingkat budaya organisasional yang tinggi.

### 3. Kepuasan Kerja (Z)

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja yang ada di PT Amanah Bersama Berkah dapat dilihat pada tabel 4.16.

**Tabel 4. 16. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>			
1.	Karyawan merasa senang atas pekerjaannya.	4,72	Tinggi
2.	Karyawan dapat mengikuti standar pekerjaan yang telah ditentukan.	4,86	Tinggi
3.	Karyawan dapat menyelesaikan target pekerjaan yang telah ditentukan.	4,85	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,81</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Gaji atau Upah</b>			
4.	Gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.	4,96	Tinggi
5.	Gaji atau upah yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.	4,99	Tinggi
6.	Adanya sistem pemberian gaji atau upah yang baik.	4,98	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,98</b>	<b>Tinggi</b>

<b>Kesempatan Promosi</b>			
7.	Setiap karyawan memiliki kesempatan promosi yang setara.	4,95	Tinggi
8.	Adanya sistem promosi yang jelas.	5,01	Tinggi
9.	Adanya sistem promosi yang baik.	4,74	
<b>Mean</b>		<b>4,9</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Pengawasan</b>			
10.	Adanya perhatian yang diberikan oleh atasan	4,86	Tinggi
11.	Adanya kritik dan saran yang membangun yang diberikan oleh atasan.	4,85	Tinggi
12.	Adanya pengawasan yang dilakukan terhadap sistem operasi pekerjaan.	4,96	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,89</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rekan Kerja</b>			
13.	Adanya sikap saling mendukung satu sama lain sesama rekan kerja.	4,99	Tinggi
14.	Adanya kerja sama yang baik dengan rekan kerja dalam memecahkan permasalahan.	4,97	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,98</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>4,91</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.16, dapat diambil kesimpulan bahwa respon penilaian pada variabel kepuasan kerja (Z) memiliki skor rata-rata sebesar 4,91, yang di mana skor tersebut berada pada interval 4,36 s/d 5,19 yang berada pada kategori tinggi.

Skor nilai tertinggi kepuasan kerja terdapat pada indikator kesempatan promosi, yaitu sebesar 4,9. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan pada PT Amanah Bersama Berkah memiliki persepsi kepuasan kerja yang tertinggi apabila para karyawan dapat merasakan adanya kesempatan promosi.

Selain itu, dengan adanya dominasi frekuensi jawaban para responden mengenai variabel kepuasan kerja yang berada pada kategori tinggi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Amanah Bersama Berkah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan yang ada di PT Amanah Bersama Berkah dapat dilihat pada tabel 4.17.

**Tabel 4. 17. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
<b>Kuantitas</b>			
1.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan yang telah ditetapkan.	4,71	Tinggi
2.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.	4,83	Tinggi
3.	Kemampuan bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.	4,84	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,79</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kualitas</b>			
4.	Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.	4,91	Tinggi
5.	Adanya kedisiplinan kerja.	4,95	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,93</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Ketepatan</b>			
6.	Melakukan pekerjaan secara akurat.	4,71	Tinggi
7.	Memberikan perhatian yang tinggi terhadap detail.	4,81	Tinggi
8..	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan.	4,83	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,78</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kehadiran</b>			
9.	Mampu hadir dengan tepat waktu.	4,9	Tinggi
10.	Pulang kerja dengan tepat waktu.	4,95	Tinggi
11.	Ada efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan cuti kerja.	4,83	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,89</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kemampuan Bekerja sama</b>			
12.	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik.	4,84	Tinggi
13.	Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain.	4,91	Tinggi
14	Memiliki kemampuan untuk saling membantu sama lain.	4,95	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,9</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>		<b>4,85</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diambil kesimpulan bahwa respon penilaian pada variabel kinerja karyawan (Y) memiliki skor rata-rata sebesar 4,85, yang di mana skor tersebut berada pada interval 4,36 s/d 5,19 yang berada pada kategori tinggi.

Skor nilai tertinggi kinerja karyawan terdapat pada indikator kualitas, yaitu sebesar 4,93. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan pada PT Amanah Bersama Berkah memiliki persepsi kinerja karyawan yang tertinggi apabila adanya kualitas yang dimiliki oleh karyawan.

Selain itu, dengan adanya dominasi frekuensi jawaban para responden mengenai variabel kinerja karyawan yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Amanah Bersama Berkah memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Ghozali (2016) mengemukakan bahwa uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi di atas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal.

**Tabel 4. 18. Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,66225961
	Absolute	,064

Most Extreme Differences	Positive	,041
	Negative	-,064
Test Statistic		,064
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, hasil uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200. Dengan demikian, data yang digunakan berdistribusi normal karena hasil dari nilai signifikansi menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,05.

#### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa pengujian multikolinearitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas.

Untuk dapat mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi, dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* berfungsi untuk mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih, yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *cut off* yang digunakan adalah untuk nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF di atas angka 10.

**Tabel 4. 19. Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-9,833	5,295		-1,857	,065		
	Pelatihan	,704	,152	,327	4,636	,000	,496	2,016
	Budaya Organisasional	,204	,094	,151	2,172	,031	,508	1,967
	Kepuasan Kerja	,507	,101	,410	5,014	,000	,369	2,711

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.19, menunjukkan bahwa data yang diolah memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10, dan nilai VIF yang kurang dari 10. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas, dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi atau tidaknya ketidaknyamanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan melalui pendekatan grafik serta statistik dengan menggunakan uji *Glejser*. Data yang nilai memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 atau 5% dapat dinyatakan tidak mengandung masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 4. 20. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,400	3,027		,463	,644
	Pelatihan	,125	,087	,164	1,440	,152
	Budaya Organisasional	-,048	,054	-,101	-,900	,369
	Kepuasan Kerja	,027	,058	,062	,467	,641

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas, hasil olah data menunjukkan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa uji heteroskedastisitas telah terpenuhi.



## 4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dan pengambilan keputusan dalam penelitian ini menggunakan uji t (parsial). Adapun hasil dari uji t (parsial) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

### 4.4.1 Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji analisis regresi linear berganda mengenai pelatihan dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja ditunjukkan melalui Tabel 4.21 sebagai berikut:

**Tabel 4. 21. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,050	5,697		-1,588	,114
	Pelatihan	1,110	,138	,516	8,039	,000
	Budaya Organisasional	,447	,086	,332	5,174	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022

#### 1) Hipotesis 1: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

##### a) Hipotesis 1

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

##### b) Kriteria

Jika nilai signifikansi penelitian  $<0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikansi penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

##### c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,050$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

## 2) Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

a) Hipotesis 2

$H_0$ : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

$H_a$ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

b) Kriteria

Jika nilai signifikansi penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika nilai signifikansi penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,050$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

### 4.4.2 Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji analisis regresi linear berganda mengenai pelatihan dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja ditunjukkan melalui Tabel 4.22 sebagai berikut:

**Tabel 4. 22. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,545	4,243		,364	,716
	Pelatihan	,802	,103	,461	7,794	,000
	Budaya Organisasional	,480	,064	,441	7,456	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2022

### 3) Hipotesis 3: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

#### a) Hipotesis 3

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja.

#### b) Kriteria

Jika nilai signifikansi penelitian  $<0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikansi penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

#### c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,050$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

#### d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

### 4) Hipotesis 4: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

#### a) Hipotesis 4

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

b) Kriteria

Jika nilai signifikansi penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika nilai signifikansi penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,050$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

#### 4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji analisis regresi linear sederhana mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.23 sebagai berikut:

**Tabel 4. 23. Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,496	4,614		,974	,331
	Kepuasan Kerja	,922	,067	,745	13,833	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022

#### 5) Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a) Hipotesis 5

Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b) Kriteria

Jika nilai signifikansi penelitian  $<0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikansi penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c) Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,050$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d) Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

**6) Hipotesis 6: Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh dari variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Untuk menghitung analisis jalur terdapat beberapa tahapan, di antaranya sebagai berikut:

1. Pengaruh secara langsung (c)  $X_1$  ke Y, berdasarkan tabel 4.21 menggunakan nilai *standardized* sebesar 0,516.
2. Pengaruh secara tidak langsung  $X_1$  ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X_1 - Z$  (a) dengan jalur  $Z - Y$  (b) berdasarkan tabel 4.22 dan tabel 4.23, menggunakan nilai *standardized* sebesar:

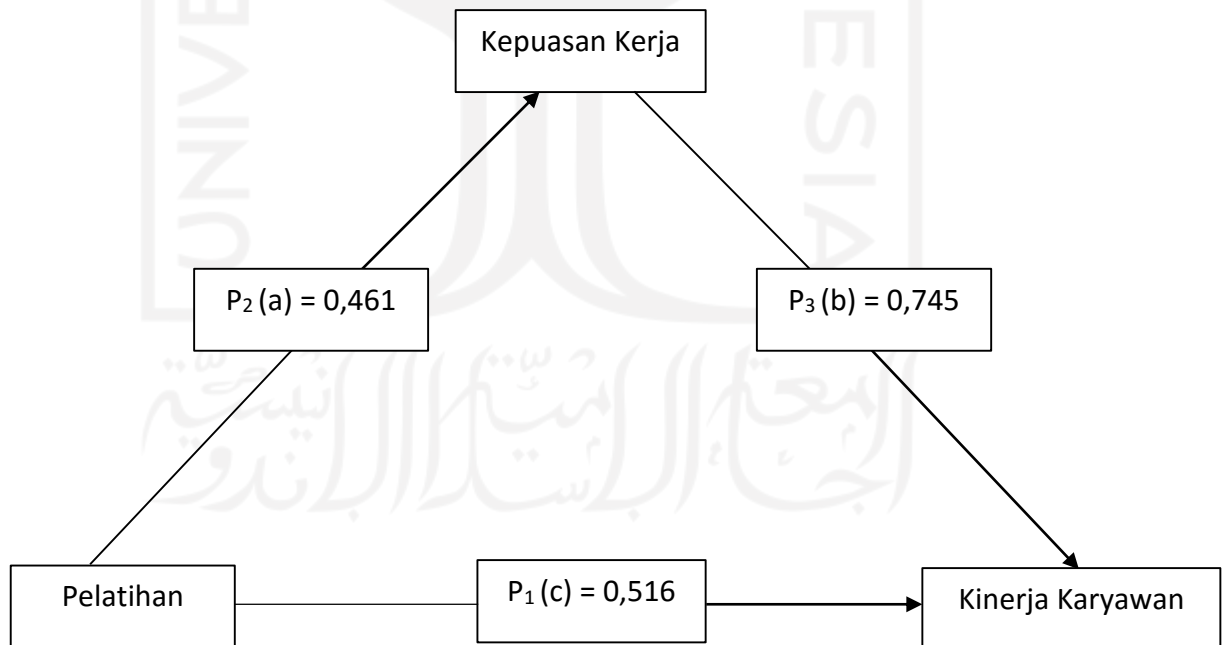
$$0,461 \times 0,745 = 0,343$$

Koefisien jalur dihitung dengan cara membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX_1$$

$$(2) Y = a + bX_1 + bZ$$

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas, dapat diketahui bahwa pelatihan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *standardized beta* sebesar 0,461 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_2$  (a). Berdasarkan Tabel 4.22, dapat diketahui bahwa nilai *standardized beta* pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_1$  (c). Kemudian diketahui bahwa nilai *standardized beta* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,745 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_3$  (b).



**Gambar 4. 1. Analisis Jalur Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2022

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,745^2 0,103^2 + 0,461^2 0,067^2 + 0,067^2 0,103^2}$$

$$Sab = 0,077$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus berikut:

$$t = ab \div sab$$

$$t = 0,461, \times 0,745 \div 0,077$$

$$t = 0,343 \div 0,077$$

$$t = 4,45$$

Berdasarkan perolehan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 4,45, di mana lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,975. Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,343 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ke 6 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada pelatihan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

#### **7) Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh dari variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Untuk menghitung analisis jalur terdapat beberapa tahapan, di antaranya sebagai berikut:

1. Untuk menghitung pengaruh secara langsung (c), menggunakan nilai efek total  $X_2$  ke Y berdasarkan tabel 4.21 menggunakan nilai *standardized* sebesar 0,332.
2. Pengaruh tidak langsung  $X_2$  ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X_2 - Z$  (a) dengan jalur  $Z - Y$  (b) berdasarkan tabel 4.22 dan tabel 4.23, menggunakan nilai *standardized* sebesar:  
 $0,441 \times 0,745 = 0,329$ .

Koefisien jalur dihitung dengan cara membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(1) Z = a + bX_2$$

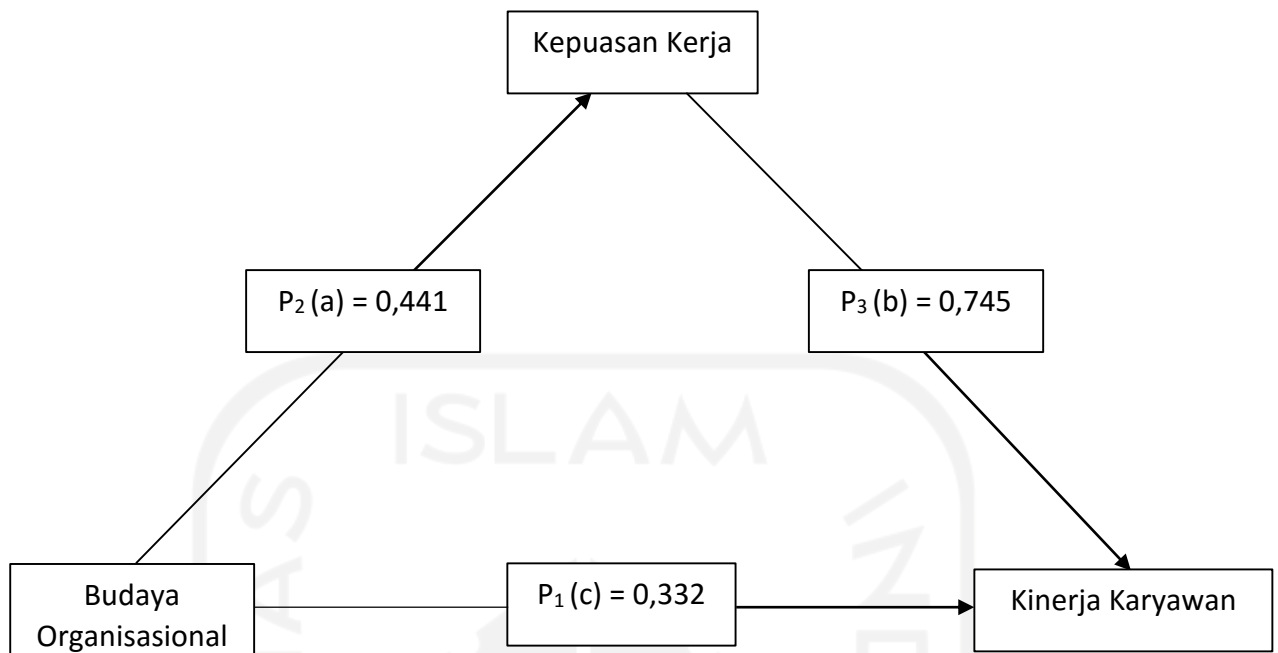
$$(2) Y = a + bX_2 + bZ$$

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas, dapat diketahui bahwa budaya organisasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *standardized beta* sebesar 0,441 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_2$  (a). Berdasarkan Tabel 4.21, dapat diketahui bahwa nilai *standardized beta* budaya organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,332 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_1$  (c). Kemudian diketahui bahwa nilai *standardized beta* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,745 yang merupakan nilai *path* atau jalur  $P_3$  (b).

**Gambar 4. 2. Analisis Jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

**Kerja**





Sumber: Data primer diolah, 2022

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,745^2 0,064^2 + 0,441^2 0,067^2 + 0,067^2 0,064^2}$$

$$Sab = 0,048$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus berikut:

$$t = ab \div sab$$

$$t = 0,441 \times 0,745 \div 0,049$$

$$t = 0,329 \div 0,049$$

$$t = 6,71$$

Berdasarkan perolehan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 6,71, di mana lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,975. Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,329 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ke 7 yang berbunyi Diduga terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

**Tabel 4. 24. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hasil</b>
<b>H1</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H2</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H3</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
<b>H4</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
<b>H5</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H6</b>	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada pelatihan terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H7</b>	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

## **4.6 Pembahasan**

### **4.6.1 Data Deskriptif**

Responden dalam penelitian ini melibatkan 155 orang karyawan yang bekerja di PT Amanah Bersama Berkah. Responden pada penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 128 orang. Mayoritas responden berusia 26 – 30 tahun, yakni sebanyak 56 orang. Kebanyakan dari jumlah responden, yaitu sebanyak 59 orang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA dan Sederajat. Status pernikahan responden didominasi oleh status pernikahan yang sudah menikah, yaitu sebanyak 89 orang.

Kebanyakan dari responden memiliki masa kerja kurang dari lima tahun, yaitu sebanyak 84 orang. Serta kebanyakan dari responden memiliki penghasilan antara Rp 2.000.000 sampai Rp 5.000.000, yakni sebanyak 84 orang.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diidentifikasi mengenai pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pada variabel pelatihan ( $X_1$ ) menghasilkan nilai rata-rata atau *mean* sebesar 4,93 dan termasuk ke dalam kategori tinggi. Selain itu, variabel budaya organisasional ( $X_2$ ) memiliki nilai rata-rata atau *mean* sebesar 4,95 yang masuk ke dalam kategori yang tinggi. Selain itu, variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) juga menghasilkan nilai rata-rata atau *mean* yang termasuk ke dalam kategori tinggi, yakni sebesar 4,91. Terakhir, variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) juga menghasilkan nilai rata-rata atau *mean* yang masuk ke dalam kategori tinggi, yakni sebesar 4,85.

#### **4.6.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan dari data yang telah diuji, pelatihan memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari variabel pelatihan yang memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,039 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga semakin baik pelatihan yang ada di dalam perusahaan, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 1,110 dengan asumsi semua variabel lain bersifat konstan atau nol. Artinya, hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kuruppu *et al* (2021) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni pelatihan dan kinerja karyawan, serta persamaan pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan teori

pelatihan dari Cheng & Waldenberger (2013), dan teori kinerja karyawan yang berasal dari Businessdictionary (n.d.). Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif serta signifikan pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila terjadi peningkatan pada pelatihan, maka akan menyebabkan peningkatan pada kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sweis *et al* (2019), dengan persamaan pada alat analisis yang digunakan yakni SPSS, serta variabel yang diambil yakni pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terdapat pada lokasi penelitian serta jumlah sampel yang diambil, dan juga ada penambahan variabel lain yakni motivasi karyawan. Penelitian ini mengambil teori pelatihan dari Tracey *et al* (2001), serta teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Ruge (2012). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa ada pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati & Wahyuni (2019). Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabelnya, yakni pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, dan juga ada penambahan variabel lain yakni motivasi. Teori pelatihan pada penelitian ini menggunakan teori dari Noe *et al* (2012), dan teori kinerja karyawan dari Dessler (2003). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil yang sama di mana terdapat pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Dari data yang telah dilakukan pengujian hipotesis, budaya organisasional memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasional yang menunjukkan nilai sebesar 5,174 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka dari itu, semakin baik budaya organisasional perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,447, dengan asumsi variabel lain bersifat konstan atau nol. Artinya, hipotesis 2 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi *et al* (2020) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, serta ada penambahan variabel lain yakni kepemimpinan. Teori budaya organisasional pada penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002), dan teori kinerja karyawan dari Robbins & Judge (2017). Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila para karyawan selalu menjaga standar atau norma yang berlaku untuk menghadapi tantangan serta perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan, maka para karyawan akan tetap memiliki kinerja yang baik atau meningkat.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al* (2021), penelitian ini memiliki persamaan pada variabel yang digunakan yakni budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya

terdapat pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, serta adanya penambahan variabel lain yakni kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Teori budaya organisasional pada penelitian ini menggunakan teori dari Prawironegoro (2010), dan teori kinerja karyawan dari Sugiyono (2012). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional mampu memberikan pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan meningkatnya tingkat budaya organisasi yang ada di dalam suatu perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan itu sendiri.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Soomro & Shah (2019). Persamaan pada penelitian ini terdapat pada variabelnya, yakni budaya organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, dan juga ada penambahan variabel lain yakni orientasi kewirausahaan dan komitmen organisasional. Teori budaya organisasional pada penelitian ini menggunakan teori dari Gupta (2011), dan teori kinerja karyawan dari Cooper dan Gimeno-Gascon (1992). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil yang sama di mana budaya organisasional dapat memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Dari data yang telah dilakukan pengujian hipotesis, pelatihan mampu memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini

dapat dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  dari variabel pelatihan yang menunjukkan nilai sebesar 7,794 dengan nilai signifikansi 0,000. Sehingga semakin baik pelatihan yang dilakukan perusahaan, maka akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja sebesar 0,802 dengan asumsi semua variabel lain bersifat konstan atau nol. Artinya, hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni pelatihan dan kepuasan kerja, serta persamaan pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan teori pelatihan dari Bohlander & Snell (2013), dan teori kepuasan kerja dari Luthans (2011). Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja. Di mana dengan adanya ketentuan pelatihan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan yang berada di perusahaan.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Timbowo *et al* (2017), dengan persamaan pada alat analisis yang digunakan yakni SPSS, serta variabel yang diambil yakni pelatihan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terdapat pada lokasi penelitian serta jumlah sampel yang diambil, dan juga ada penambahan variabel lain yakni lingkungan kerja. Penelitian ini mengambil teori pelatihan dari Noe *et al* (2011), serta teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Badeni (2014). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa ada pengaruh positif serta signifikan pada

variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dengan meningkatnya tingkat pelatihan yang ada di dalam suatu perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan itu sendiri.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Sesen & Ertan (2021). Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabelnya, yakni pelatihan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, dan juga ada penambahan variabel lain yakni stress di tempat kerja. Teori pelatihan pada penelitian ini menggunakan teori dari Noe & Schmitt (1986), dan teori kepuasan kerja dari Klassen & Chiu (2010). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menghasilkan hasil yang sama di mana terdapat pengaruh positif serta signifikan pada variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan.

#### **4.6.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan data yang telah diuji, budaya organisasional memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari variabel budaya organisasional yang memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,456 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Maka dari itu semakin baik budaya organisasional yang ada di perusahaan, maka akan menyebabkan kepuasan kerja meningkat sebesar 0,480 dengan asumsi semua variabel lain bersifat konstan atau nol. Artinya, hipotesis 4 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Tran (2021) yang memiliki persamaan



pada variabelnya yakni budaya organisasional dan kepuasan kerja, serta persamaan pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian serta ada penambahan variabel lain, yakni perilaku kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasional dari Wallach (1983), dan teori kepuasan kerja dari Braun *et al* (2013). Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Semakin baik tingkat budaya organisasi yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang berada di perusahaan itu sendiri.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Purwadi *et al* (2020), dengan persamaan pada variabel yang diambil yakni budaya organisasional serta kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, jumlah sampel dan lokasi penelitian serta adanya penambahan variabel lain yakni kepemimpinan. Teori budaya organisasional pada penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002), dan teori kepuasan kerja dari Luthans (2002). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al* (2021). Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabelnya, yakni budaya organisasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, serta jumlah sampel dan lokasi penelitian

dan juga ada penambahan variabel lain yakni kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Teori budaya organisasional pada penelitian ini menggunakan teori dari Prawironegoro *et al* (2010), dan teori kepuasan kerja dari Faradila *et al* (2020). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menghasilkan hasil yang sama di mana terdapat pengaruh positif serta signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan.

#### **4.6.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan dari data yang telah dilakukan pengujian, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 13,833 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,922 dengan asumsi variabel lainnya bersifat konstan atau nol. Sehingga, hipotesis 5 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yakni penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al* (2021). Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabelnya, yakni kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, serta jumlah sampel dan lokasi penelitian dan juga ada penambahan variabel lain yakni kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Teori kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan teori dari Faradila *et al* (2020), dan teori kepuasan kerja dari Sugiyono (2012). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan

signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Di mana semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan bekerja dengan menunjukkan kinerja terbaiknya.

Selain itu, penelitian lain yang memiliki hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hendri (2019), dengan persamaan pada variabel yang diambil yakni kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, dan juga ada penambahan variabel lain yakni komitmen organisasional dan pembelajaran organisasi. Teori kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2002), dan teori kinerja karyawan dari Bernardin dan Russel (1998). Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan bahwa ada pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Apabila perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan yang diberikan kepada perusahaan juga akan meningkat.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Soomro & Shah (2019). Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabelnya, yakni kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian, dan juga ada penambahan variabel lain yakni orientasi kewirausahaan dan komitmen organisasional. Teori kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan teori dari Bellou (2010), dan teori kinerja karyawan dari Cooper dan Gimeno-Gascon (1992). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil yang sama di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.6.7 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dari data yang telah dilakukan pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,45 di mana nilai tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien mediasi 0,343 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis ke 6 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada pelatihan terhadap kinerja karyawan” **terbukti.**

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Nurani *et al* (2020) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, serta jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori pelatihan pada penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2017), teori kepuasan kerja dari Hasibuan (2009), dan teori kinerja karyawan dari Mathis & Jackson (2002). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, memiliki hasil yang menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja yang disebabkan oleh meningkatnya tingkat pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2020), dengan persamaan pada variabel yang diambil yakni pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terdapat alat analisis data yang digunakan, lokasi penelitian serta jumlah sampel yang diambil. Penelitian ini mengambil teori pelatihan dari Mangkunegara (2009), teori kepuasan kerja dari Luthans (2006), serta teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernardian dan Russel (1993). Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari kepuasan kerja pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta persamaan pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan teori pelatihan dari Bohlander & Snell (2013), teori kepuasan kerja dari Luthans (2011), serta teori kinerja karyawan dari Mathis & Jackson (2002). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil yang sama di mana ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin meningkatnya kepuasan kerja yang disebabkan oleh baiknya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.6.8 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data yang telah diuji, dapat diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,71 di mana nilai tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien mediasi 0,329 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis ke 7 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **terbukti**.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dihan & Pratama (2018) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis data yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dan *Partial Least Square* (PLS), serta jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori budaya organisasional pada penelitian ini menggunakan teori dari Robbin (2002), teori kepuasan kerja dari Robbins (2014), dan teori kinerja karyawan dari Mathis & Jackson (2006). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, memberikan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian lainnya yang menunjukkan hasil yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rozanna (2019), dengan persamaan pada variabel yang diambil yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini terdapat alat analisis data yang digunakan di mana penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), serta perbedaan lokasi penelitian dan juga jumlah sampel yang diambil. Penelitian ini mengambil teori budaya organisasional dari Robbins and Judge, (2017), teori kepuasan kerja dari

Robbins and Judge (2016), serta teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh *Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation*. Dari penelitian yang telah dilakukan, hasil yang sama menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari kepuasan kerja pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta persamaan pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasional dari Robbins (2002), teori kepuasan kerja dari Luthans (2011), serta teori kinerja karyawan dari Mathis & Jackson (2002). Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil yang sama di mana ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian serta olah data yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan, budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasional memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pelatihan memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Budaya organisasional memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja dapat memediasi secara positif serta signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi secara positif serta signifikan pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### **5.2 Saran**

Setelah melakukan penelitian dan analisa mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat:



1. Dalam menunjang kegiatan pelatihan yang telah dilakukan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan dukungan serta fasilitas pelatihan secara berkelanjutan. Selain itu, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para karyawan, serta bertumpu dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar pelatihan dapat memberikan dampak yang maksimal dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kerja dari para karyawan.
2. Perusahaan diharapkan dapat terus menjaga dan meningkatkan budaya organisasional yang ada di dalam perusahaan. Selain dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan kondusif, budaya organisasional yang baik juga dapat menciptakan hubungan yang harmonis antar sesama karyawan, juga dapat menciptakan rasa nyaman dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal.
3. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, perusahaan diharapkan dapat memberikan sistem promosinya dengan baik dan jelas. Sehingga karyawan memiliki motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dengan optimal, guna mencapai tujuan perusahaan.
4. Dalam upaya memaksimalkan dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan, perusahaan diharapkan dapat mengetahui kualitas atau kemampuan kerja dari karyawannya. Sehingga perusahaan dapat menentukan langkah apa saja yang harus diambil guna memenuhi standar pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan dapat memenuhi target ataupun tujuan perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Meskipun begitu, penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat dijadikan bahan

pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik. Beberapa keterbatasan tersebut di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen, dan satu variabel mediasi terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan. Masih terdapat banyak variabel atau faktor lain yang memungkinkan dan mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan selain variabel yang telah peneliti ambil.
2. Ruang lingkup yang dipilih dalam penelitian ini hanya mencakup perusahaan dengan ruang lingkup yang tidak terlalu besar. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of organizational culture on job satisfaction: A study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7(10), 160-174.
- Annisa, A. (2013). Pengaruh employee engagement terhadap Kinerja Karyawan PT. Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta. Universitas Indonesia
- Anoraga, P. 1998. Psikologi Kerja, Rineka Cipta. Jakarta.
- Armstrong, M. 2009 Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition, Kogan Page Limited, London. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Retrieved April 19, 2021,
- As'ad, Mohammad. 1995. Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty.
- Baard, S.K., Rench, T.A. and Kozlowski, S.W.J. 2014. "Performance adaptation: a theoretical integration and review", *Journal of Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 48-99.
- Bacal, R, 2001. Performance Management. Cetakan ketiga, alih bahasa: Dharma & Irawan, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Badeni. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Bandura, A. 1986, Social foundations of thought and action: A Social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bellou, V. (2010), "Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age", *Career Development International*, Vol. 15 No. 1, pp. 4-19.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A. 1993. Human Resource Management an experiential approach. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bernardin, J.H & Russel, J.E. 1998. Human Resource Management: an Experiential Approach. Mc Graw-Hill Co. Singapore.
- Bernardin, J.H & Russel, J.E. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.

- Bohlander, G & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource. Management*. 15th ed. South Western – Cengage Learning.
- Branine, M. and Pollard, D. .2010. "Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 6, pp. 712-727.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. 2013. "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust", *The Leadership Quarterly*, Vol. 24 No. 1, pp. 270-283.
- Byars dan Rue, (1997). *Human Resource Management*. 5th Edition. Chicag: McGrw-Hill Companies, Inc.
- Cooper, A.C. and Gimeno-Gascon, F.J. (1992), "Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance", in Sexton, D. and Kasarda, J. (Eds), *The State of the Art in Entrepreneurship*, PWS Publishing, Boston, MA, pp. 301-340.
- Davis and Neswtrom, J.W. 2008. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1, edisi ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Della, A. T., 2014. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. HD Finance Palembang*. Palembang: Universitas IBA Palembang
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Dessler, Gary, 2011, *Humana Resource Management*. Twelfth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Dihan, F. N., & Pratama, M. R., 2018. Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di Pt. Madubaru Pg/Ps Madukismo). *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(1), 58–75.  
<https://doi.org/10.18196/bti.91100>
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Ellickson, M.C. and Logsdon, K., 2002., "Determinants of job satisfaction of municipal

- government employees”, *Public Personnel Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 343-358.
- Fachri, M., Paminto, A., & Effendi, A. S., 2021. Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance. *Technium Social Sciences Journal*, 18(1), 348–366. Retrieved from <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/3114>
- Fadlallah, A. W. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 2(1), 26-32.
- Faradila, N., Heksarini, A., & Darma, D. C. (2020). Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 293-302.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2016 *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 25 (9th ed.)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gupta, B. (2011), “Organisational culture and creative behaviour: moderating role of creative style preference”, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 10 No. 4, pp. 429-441.
- Handoko, T. H., 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, M. S., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.

- Hasibuan, M. S., 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan, M. S., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- 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.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hull, C. 1951 *Essentials of Behaviour*, Yale University Press, New Haven, CT
- Indrasari. M. 2017. *KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Indomedia Pustaka, Yogyakarta. ISBN 978-602-6417-16-9
- Kaswan. 2016. *Teori-Teori Pelatihan dan Pengembangan*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Klassen, R.M. and Chiu, M.M. (2010), “Effects on teachers’ self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress”, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 102 No. 3, p. 741.
- Kotter, John P., Heskett, James L. 1997. “Corporate Culture and Performance : Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja”, PT. Prenhallindo, Jakarta,
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. 2021. The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(2), 13–20.  
<https://doi.org/10.34257/gjmbravol21is2pg13>
- Kusumawati, D. A., Wahyuni, P. (2019). The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta. *Journal of Applied Philosophical Management and Innovation*, Vol. 1 No. 52-59.
- Leuven, E., 2005. The economics of private sector training: a survei of the literature. *J Econ Surv* 19 (1), 91–111. L
- Lusri, L. 2017. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1).

- Luthans, F. 1992. *Organizational behavior*. Tokyo: Mc Graw-Hill International Book Co.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior: 7th Edition*. New York: McGraw-. Hill Inc.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi (Vol. 10)*. (S. Purwanti, Penyunt., V. Andhika, S. Purwanti, T. A. P, & W. Rosari, Penerj.) Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A. P., 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis R.L dan Jackson J.H., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis R.L dan Jackson J.H. 2006. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2013, *Human Resources Management*, Thomson Learning
- Matthews, J. J., Megginson, D. and Surtees M. 2004. *Human Resource Development*, 3rd Edition Kogan Page Publishers, New York - USA, 309p
- Marsden. G., Richardson. N., Mather. P., & Knibb. W. 2013. *Reproductive behavioural differences between wild-caught and pond-reared *Penaeus monodon* Prawn broodstock*.

- Abstrack. *Aquaculture* 402-403: 141-145.
- Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms. 2017. Regulation No. 38 of 2017. Jakarta: Menpan & RB.
- Nimran, U., 1998. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya.
- Noe, R.A. and Schmitt, N. 1986, "The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model", *Personnel Psychology*, Vol. 39 No. 3, pp. 497-523.
- Noe, R. A. 2010. *Employee Training and Development*, 5th edition. New York: McGraw-Hill Irwin 2008. xv + 536 pp., ISBN: hardback US\$79.99. In *Management Research News* (Vol. 30, Issue 12). <https://doi.org/10.1108/01409170710833376>
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. 2011. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill Education, United Kingdom.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart B., Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management*. New York. McGraw-Hill/Irwin.
- Nurani, C. P., Noermijati, N., & Rofiaty, R. 2020. Impact of training on front liners performance: Moderating effect of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(5), 172–178. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.841>
- Omogbe, O. & Umemezia, E. (2017) Organizational Culture and Employee Performance in the Nigerian Banking Sector. *European Journal of Business and Social Sciences*, 6(8), 10-22.
- Prawironegoro, D. (2010). *Filsafat Ilmu* (1st ed.). Jakarta: Nusantara Consulting.
- Purwadi, Darma, D. C., Febrianti, W., & Mirwansyah, D. (2020). Exploration of leadership, organizational culture, job satisfaction, and employee performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 116–130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Rahmi, A. F. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & SPA. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke*



- Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P., 1996, *Organizational Behavior : Concept Controversies Applications*. Seventh Edition, Diterjemahkan Oleh Dr. Hadyana Pujaatmaka, *Perilaku Organisasi : Konsep kontroversi Aplikasi*, hlm : 163. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen, P., 2001. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2003, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I, PT. Prehalindo Persada, Jakarta
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta. Sekaran, Uma.
- Robbins S.P. and Judge T.A., 2011, “*Organizational Behavior Fourteenth Edition*”, New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, S.P. (2014), *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Indeks, Gramedia Grup.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2016. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*, 17th Edition. New York: Pearson.
- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. 2019. *Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency ?* 21(1), 45–51.  
<https://doi.org/10.9790/487X-2101044551>
- Ruge, T. (2012). *Impact of Employees Motivation on organizational effectiveness*. European Journal of Business and Management.
- Sarkis, P. J. Gonzalez-Torre, B. Adenso-Diaz. 2010. *Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training*. Journal of Operations

Management, 28 (2) (2010), pp. 163-176

Schein, E. H. 2010. Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons

Sedarmayanti. 2007. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : Mandar  
Maju

Sekaran, U. & Bougie, R.J., 2016. Research Methods for Business: A skill Building  
Approach. 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc. New York, US.

Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. 2018.  
Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's  
health sector. *Cogent usiness and Management*, 5(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

Sesen, H., & Ertan, S. S. 2021. The effect of the employee perceived training on job  
satisfaction: the mediating role of workplace stress. *European Journal of Training and  
Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0014>

Setyaningrum, K. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja  
Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas  
Chemical Indonesia.

Shah, S. (2015). Impact of organizational culture on job satisfaction: A study of steel plant.  
Pranjana: The Journal of Management Awareness, 18(1), 29.

Sharma R.A. and Chandra S.S., 2004, Advanced Industrial Psychology, New Delhi: Nice  
Printing Press.

Siagian, Sondang P. 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas, Bumi  
Aksara, Jakarta.

Sobirin, Achmad. Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan  
organisasi, Yogyakarta: UPP-STIM YKPN, 2007

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.  
<https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>

Stanton, P. and Pham, H.T. 2014, "Managing employee performance in an emerging

- economy: perceptions of Vietnamese managers”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 269-285.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV Alfabeta
- Sutanto, A. 2002. Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis FE Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta*, Vol. 6., No.2, Desember.
- Sweis, R. J., Ghalion, R., El- Mashaleh, M., Amayreh, I., Niveen, A.-S., & Al Balkhi, W. 2019. the Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: the Case of Jordan. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 179–211.
- Tai, W.T., 2006. Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, Vol. 35, pp. 51–65.
- Tika MP. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke-3. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Timbowo, Z. S., Sepang, J., & Lumanauw, B. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Pemberdayaan SDM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank BCA Tbk. Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 5.
- Tracey, J.B., Timothy, R., Mathieu, J.E., (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development International*, Vol. 12, pp. 5–23.
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Van de Ven, A. H., 1979, Review of Aldrich (1979) book - Organization and environment, *Administrative Science quaterly*, 14, halaman 320-326
- Vecchio, Robert P. (1995). *Organizational Behavior*. Florida: The Dryden Press
- Veithzal, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. CetakanPertama, Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

Wahjoedi, Tri. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*. 2053-2060. 10.5267/j.msl.2021.3.004.

Wallach, E.J. (1983), "Individuals and organizations: the cultural match", *Training and Development Journal*.

Wahyudi. Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Cetakan Ketiga. Bandung: Sulita.



## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT Amanah Bersama Berkah

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini merupakan mahasiswi Universitas Islam Indonesia,

Nama : Irviena Fauzia Gunawan

NIM : 18311505

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mendapatkan data untuk menyusun dan memenuhi Tugas Akhir Skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT Amanah Bersama Berkah”, maka dari itu saya meminta ketersediaan bantuan dari Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner yang telah saya sediakan. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ataupun disebarluaskan ke pihak luar, serta kerahasiaan pengisian dalam kuesioner ini sepenuhnya terjamin. Oleh karena itu, saya berharap jawaban yang Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dapat dengan jujur, dan terbuka karena akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Irviena Fauzia Gunawan

## A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Jenis Kelamin:

- a. Laki-Laki
- b. Perempuan

2. Usia:

- a. Kurang dari 20 tahun
- b. 21 tahun - 25 tahun
- c. 26 tahun - 30 tahun
- d. 31 tahun - 35 tahun
- e. 36 tahun - 40 tahun
- g. 41 tahun - 45 tahun
- h. 46 tahun - 50 tahun
- i. Lebih dari 50 tahun

3. Pendidikan Terakhir:

- a. Di bawah SMA
- b. SMA dan Sederajat
- c. Diploma
- d. Sarjana (S1)
- e. Magister (S2)
- f. Doktoral (S3)

4. Status Pernikahan:

- a. Belum Menikah
- b. Sudah Menikah

5. Lama Bekerja:

- a. Kurang dari 5 tahun
- b. 5 tahun - 10 tahun
- c. 11 tahun - 15 tahun
- d. 16 tahun - 20 tahun
- e. 21 tahun - 25 tahun
- f. 26 tahun - 30 tahun
- g. Lebih dari 30 tahun

6. Penghasilan:

- a. Kurang dari Rp. 2.000.000
- b. Rp. 2.000.000 - Rp. 5.000.000
- c. Rp. 6.000.000 - Rp. 10.000.000
- d. Rp. 11.000.000 - Rp. 15.000.000
- e. Lebih dari Rp. 15.000.00

**B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Dimohon untuk **melingkari/menyilang** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan.
2. Setiap satu pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, Bapak/Ibu/Saudara/I dimohon untuk mengembalikan kuesioner yang telah diisi kepada yang mengerahkan kuesioner.

4. Dimohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

<b>1. PELATIHAN</b>							
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:							
Skor 6 = Sangat Setuju (SS)							
Skor 5 = Setuju (S)							
Skor 4 = Agak Setuju (AS)							
Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)							
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)							
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)							
<b>Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.1	Saya menerima materi pada saat pelatihan yang sesuai dengan tujuan pelatihan.	6	5	4	3	2	1
1.2	Saya menerima materi pada saat pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.	6	5	4	3	2	1
1.3	Saya mendapatkan ilmu/pengetahuan baru pada saat pelatihan.	6	5	4	3	2	1
<b>Keterampilan (<i>Skills</i>)</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.4	Saya mendapatkan keterampilan baru yang diberikan pada saat pelatihan.	6	5	4	3	2	1
1.5	Saya menguasai keterampilan baru yang diberikan pada saat pelatihan.	6	5	4	3	2	1
1.6	Saya menggunakan keterampilan baru yang diberikan pada saat pelatihan untuk mencapai tujuan perusahaan.	6	5	4	3	2	1
<b>Perilaku (<i>Behavior</i>)</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.7	Saya mampu berperilaku sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan.	6	5	4	3	2	1



1.8	Saya dapat merasakan perubahan perilaku ke arah yang positif.	6	5	4	3	2	1
-----	---	---	---	---	---	---	---

## 2. BUDAYA ORGANISASIONAL

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 6 = Sangat Setuju (SS)

Skor 5 = Setuju (S)

Skor 4 = Agak Setuju (AS)

Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

### Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risktaking*)

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
2.1	Perusahaan memiliki keberanian untuk mengambil risiko.	6	5	4	3	2	1
2.2	Perusahaan memberikan kesempatan untuk memberikan inovasi.	6	5	4	3	2	1

### Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*)

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
2.3	Perusahaan memiliki kemampuan dalam mengawasi pekerjaan secara rinci.	6	5	4	3	2	1
2.4	Perusahaan memiliki kemampuan dalam memenuhi target pekerjaan secara tepat waktu.	6	5	4	3	2	1

### Berorientasi terhadap Hasil (*Outcome Orientation*)

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
2.5	Perusahaan memiliki target yang telah ditentukan.	6	5	4	3	2	1
2.6	Perusahaan memiliki fokus terhadap target yang telah ditetapkan.	6	5	4	3	2	1
2.7	Perusahaan memiliki kemampuan dalam memenuhi target yang telah ditentukan.	6	5	4	3	2	1

### Berorientasi terhadap Individu (*People Orientation*)

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
-----	------------	----	---	----	-----	----	-----

2.8	Perusahaan memiliki karyawan yang mampu menjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja.	6	5	4	3	2	1
2.9	Perusahaan memiliki atasan dan bawahan yang mampu menjalin hubungan baik.	6	5	4	3	2	1
<b>Berorientasi pada Tim (<i>Team Orientation</i>)</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.10	Perusahaan memiliki tim yang mampu menjalin kerja sama dengan baik.	6	5	4	3	2	1
2.11	Perusahaan memiliki tim yang sesama anggota nya mampu menjalin hubungan yang baik.	6	5	4	3	2	1
<b>Agresivitas (<i>Aggressiveness</i>)</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.12	Perusahaan memiliki target yang jelas.	6	5	4	3	2	1
2.13	Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan.	6	5	4	3	2	1
<b>Stabilitas (<i>Stability</i>)</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
2.14	Perusahaan dapat menciptakan kenyamanan kerja.	6	5	4	3	2	1
2.15	Perusahaan memiliki standar operasi yang diterapkan.	6	5	4	3	2	1

### 3. KEPUASAN KERJA

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 6 = Sangat Setuju (SS)

Skor 5 = Setuju (S)

Skor 4 = Agak Setuju (AS)

Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

#### **Pekerjaan Itu Sendiri**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.1	Saya senang terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	6	5	4	3	2	1

3.2	Saya memiliki kemampuan dalam mengikuti standar pekerjaan yang telah ditentukan.	6	5	4	3	2	1
3.3	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan target pekerjaan yang telah ditentukan.	6	5	4	3	2	1
<b>Gaji atau Upah</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.4	Saya menerima gaji atau upah yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	6	5	4	3	2	1
3.5	Saya menerima gaji atau upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.	6	5	4	3	2	1
3.6	Saya merasa bahwa sistem pemberian gaji atau upah sudah baik.	6	5	4	3	2	1
<b>Kesempatan Promosi</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.7	Saya memiliki kesempatan yang setara untuk melakukan promosi.	6	5	4	3	2	1
3.8	Saya merasa bahwa sistem promosi sudah jelas.	6	5	4	3	2	1
3.9	Saya merasa bahwa sistem promosi sudah baik.	6	5	4	3	2	1
<b>Pengawasan</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.10	Saya menerima perhatian yang diberikan oleh atasan.	6	5	4	3	2	1
3.11	Saya menerima kritik dan saran yang membangun yang diberikan oleh atasan.	6	5	4	3	2	1
3.12	Saya menerima pengawasan terhadap sistem operasi pekerjaan saya.	6	5	4	3	2	1
<b>Rekan Kerja</b>							
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>AS</b>	<b>ATS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
3.13	Saya dan sesama rekan kerja saya saling mendukung satu sama lain.	6	5	4	3	2	1
3.14	Saya dan rekan kerja saya memiliki kerja sama yang baik dalam memecahkan masalah.	6	5	4	3	2	1

#### 4. KINERJA KARYAWAN

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 6 = Sangat Setuju (SS)

Skor 5 = Setuju (S)

Skor 4 = Agak Setuju (AS)

Skor 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

##### Kuantitas

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
4.1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	6	5	4	3	2	1
4.2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.	6	5	4	3	2	1
4.3	Saya mampu bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.	6	5	4	3	2	1

##### Kualitas

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
4.4	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan.	6	5	4	3	2	1
4.5	Saya disiplin terhadap pekerjaan saya.	6	5	4	3	2	1

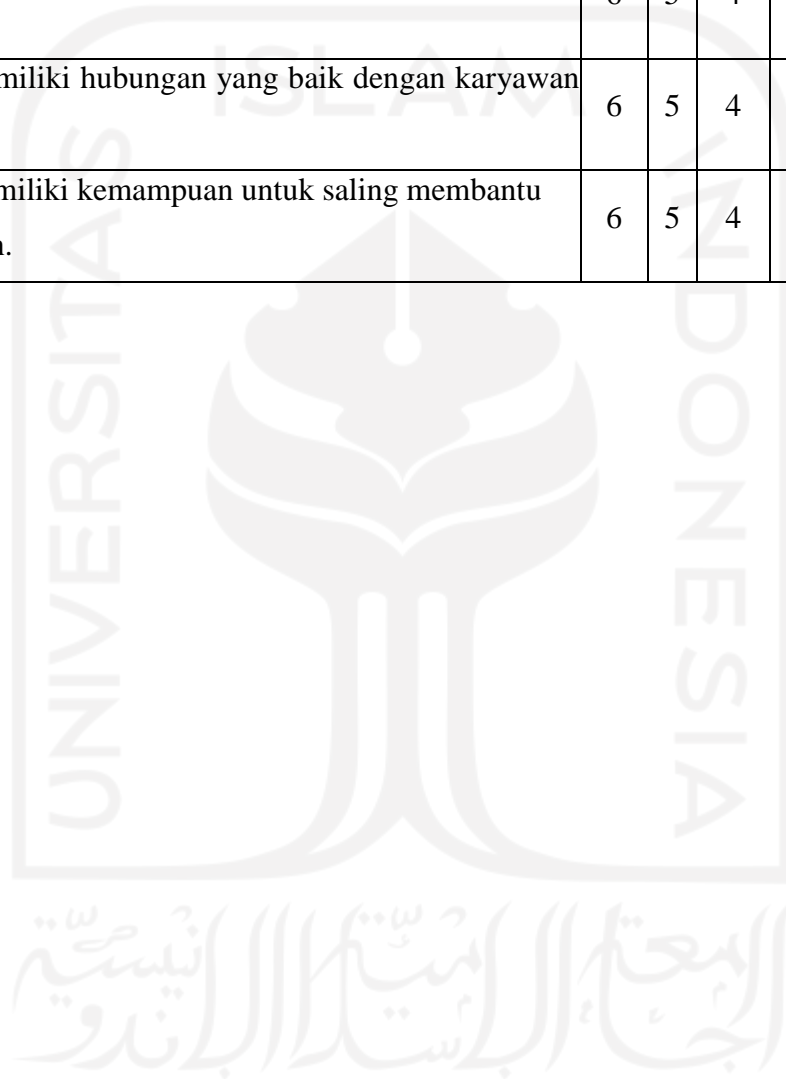
##### Ketepatan

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
4.6	Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan secara akurat.	6	5	4	3	2	1
4.7	Saya mampu memberikan perhatian yang tinggi terhadap detail.	6	5	4	3	2	1
4.8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan.	6	5	4	3	2	1

##### Kehadiran

No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
4.9	Saya memiliki kemampuan untuk hadir dengan tepat waktu.	6	5	4	3	2	1

4.10	Saya memiliki kemampuan untuk pulang kerja dengan tepat waktu.	6	5	4	3	2	1
4.11	Saya dapat menggunakan cuti kerja secara efektif dan efisien.	6	5	4	3	2	1
<b>Kemampuan Bekerja sama</b>							
No.	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
4.12	Saya memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik.	6	5	4	3	2	1
4.13	Saya memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain.	6	5	4	3	2	1
4.14	Saya memiliki kemampuan untuk saling membantu sama lain.	6	5	4	3	2	1



## Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah

### 1. Pelatihan (X<sub>1</sub>)

No Responden	X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X1-6	X1-7	X1-8	TOTAL X1
1	3	5	3	3	5	5	5	5	34
2	5	4	4	5	4	4	5	5	36
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	3	5	3	3	5	5	5	5	34
6	3	3	3	3	5	5	5	3	30
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	5	4	5	4	4	5	5	36
9	6	6	4	4	4	4	6	6	40
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	5	6	6	5	6	5	6	44
13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	4	5	4	4	5	5	36
16	5	5	4	5	5	4	4	4	36
17	5	5	6	6	6	6	5	5	44
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	6	4	4	4	4	6	6	6	40
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	6	6	6	5	5	5	5	6	44
22	4	6	6	6	6	4	4	4	40
23	5	5	6	6	5	5	6	6	44
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
25	6	6	6	6	6	6	6	6	48
26	4	4	5	5	4	4	5	5	36
27	4	4	5	5	5	5	4	4	36
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	4	5	4	5	4	4	5	5	36
30	6	6	6	6	6	6	6	6	48
31	4	4	4	5	4	5	5	5	36
32	6	5	5	6	5	5	6	5	43
33	4	4	5	5	5	5	4	4	36
34	6	6	6	6	6	6	6	6	48
35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	4	5	5	4	4	5	4	5	36
37	5	6	6	5	6	5	5	6	44

38	4	4	5	5	4	4	5	5	36
39	6	6	5	5	5	6	5	6	44
40	5	5	5	5	5	5	5	5	40
41	5	5	6	5	5	6	6	6	44
42	4	4	4	4	4	4	4	4	32
43	5	5	5	5	5	5	5	5	40
44	5	5	6	6	5	6	5	6	44
45	6	6	5	6	6	6	5	6	46
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	6	6	5	5	6	5	6	5	44
48	3	5	3	3	5	5	5	5	34
49	5	6	5	6	6	6	5	5	44
50	6	6	6	6	6	6	6	6	48
51	5	4	4	4	5	5	5	4	36
52	4	6	4	6	6	6	4	4	40
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
54	6	5	5	6	5	5	6	6	44
55	5	5	5	5	5	5	5	5	40
56	5	5	4	4	5	5	4	4	36
57	6	6	5	5	6	5	6	5	44
58	5	5	5	5	5	5	5	5	40
59	4	4	4	4	4	4	4	4	32
60	5	5	5	5	5	5	5	5	40
61	6	6	5	5	5	6	5	6	44
62	5	5	5	5	5	5	5	5	40
63	4	4	6	6	4	4	6	6	40
64	5	5	5	5	5	5	5	5	40
65	6	6	5	5	6	5	6	5	44
66	4	4	6	6	6	6	4	4	40
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	6	6	5	5	5	6	6	5	44
69	4	4	4	5	4	5	5	5	36
70	4	4	6	6	6	4	4	6	40
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40
72	6	5	6	5	6	5	5	6	44
73	6	6	5	5	6	5	6	5	44
74	5	5	5	5	5	5	5	5	40
75	6	5	5	6	5	6	6	5	44
76	5	4	4	4	5	5	5	4	36
77	4	4	5	5	5	5	4	4	36
78	5	5	4	4	5	5	4	4	36
79	5	5	5	5	5	5	5	5	40
80	5	5	5	5	5	5	5	5	40
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	6	5	5	6	6	5	6	5	44

83	3	3	3	3	6	6	6	6	36
84	5	5	6	6	6	5	5	6	44
85	5	5	5	5	5	5	5	5	40
86	6	6	6	4	4	4	6	4	40
87	5	5	5	6	5	6	6	6	44
88	4	4	4	4	4	4	4	4	32
89	5	5	5	5	5	5	5	5	40
90	5	5	5	5	5	5	5	5	40
91	5	5	5	5	6	6	6	6	44
92	6	5	6	5	5	5	6	6	44
93	4	4	4	5	4	5	5	5	36
94	5	5	6	5	6	6	6	5	44
95	6	6	5	5	6	5	5	6	44
96	6	6	5	5	5	5	6	6	44
97	4	4	4	6	6	4	6	6	40
98	3	3	6	6	6	6	3	3	36
99	5	6	5	6	6	6	5	5	44
100	5	5	5	5	5	5	5	5	40
101	5	4	4	4	5	5	5	4	36
102	6	6	5	5	5	5	6	6	44
103	6	6	6	6	4	4	4	4	40
104	4	4	4	4	4	4	4	4	32
105	5	5	5	5	5	5	5	5	40
106	4	4	4	4	4	4	4	4	32
107	6	6	5	5	5	6	5	6	44
108	5	5	5	5	5	5	5	5	40
109	5	6	6	5	5	6	5	6	44
110	5	5	5	5	5	5	5	5	40
111	5	5	5	6	6	6	5	6	44
112	5	5	6	6	5	6	5	6	44
113	6	6	5	5	5	6	5	6	44
114	6	5	6	5	5	6	6	5	44
115	4	4	4	4	4	4	4	4	32
116	4	4	4	5	4	5	5	5	36
117	5	5	5	5	5	5	5	5	40
118	6	6	6	6	6	6	6	6	48
119	4	4	4	5	4	5	5	5	36
120	5	5	5	5	5	5	5	5	40
121	6	6	5	5	6	6	5	5	44
122	5	5	5	5	5	5	5	5	40
123	5	5	5	5	5	5	5	5	40
124	4	4	6	6	6	6	4	4	40
125	5	5	5	5	5	5	5	5	40
126	4	4	4	4	4	4	4	4	32
127	6	6	5	5	5	6	5	6	44



128	3	3	3	3	6	6	6	6	36
129	4	4	4	5	4	5	5	5	36
130	4	6	4	4	4	6	6	6	40
131	4	4	5	4	4	5	5	5	36
132	6	5	5	5	5	6	6	6	44
133	4	4	4	5	5	5	5	4	36
134	6	6	5	5	6	5	6	5	44
135	5	5	5	5	5	5	5	5	40
136	3	6	6	6	3	3	3	6	36
137	5	5	5	5	5	5	5	5	40
138	4	4	4	4	4	4	4	4	32
139	5	5	5	5	5	5	5	5	40
140	5	3	3	3	5	5	5	5	34
141	5	5	5	5	5	5	5	5	40
142	3	5	3	3	5	5	5	5	34
143	4	4	6	6	6	4	4	6	40
144	4	4	4	4	4	4	4	4	32
145	5	5	5	5	5	5	5	5	40
146	4	6	6	6	4	4	4	6	40
147	5	3	3	3	5	5	5	5	34
148	3	6	6	6	3	3	3	6	36
149	4	4	6	6	6	4	4	6	40
150	6	6	6	6	6	6	6	6	48
151	5	3	3	3	5	5	5	5	34
152	3	6	6	6	3	3	3	6	36
153	6	6	6	5	5	6	5	5	44
154	5	5	5	5	5	5	5	5	40
155	4	6	4	4	4	6	6	6	40

## 2. Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)

NO	X <sub>2_1</sub>	X <sub>2_2</sub>	X <sub>2_3</sub>	X <sub>2_4</sub>	X <sub>2_5</sub>	X <sub>2_6</sub>	X <sub>2_7</sub>	X <sub>2_8</sub>
1	4	4	5	5	5	5	4	4
2	6	6	4	4	4	4	6	6
3	6	6	6	6	4	4	4	4
4	4	4	6	6	4	4	4	4
5	4	5	6	5	5	6	6	5
6	4	4	4	4	4	4	4	5
7	5	5	6	6	4	4	6	4
8	4	6	5	5	5	5	5	5
9	3	6	6	5	5	5	5	6
10	5	6	5	5	6	6	6	5
11	4	4	5	5	5	5	5	5

12	6	5	5	6	6	6	5	5
13	6	5	5	6	5	6	6	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	6	5	5	6	6	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4
17	6	5	6	6	6	4	4	6
18	4	4	5	5	5	5	5	5
19	6	6	6	6	6	6	6	6
20	5	5	5	5	5	5	4	4
21	6	6	4	4	4	4	6	6
22	4	4	5	5	5	5	5	5
23	5	6	5	5	6	6	6	5
24	5	3	3	3	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	6	6	4	4	4	4	6	6
27	5	4	4	4	4	4	6	6
28	5	4	4	6	6	6	6	4
29	5	5	3	3	6	6	6	6
30	6	6	5	6	6	5	6	6
31	5	5	4	4	4	6	6	6
32	5	6	5	5	5	5	5	5
33	4	4	6	6	4	4	6	6
34	4	5	6	5	5	6	6	5
35	6	5	3	5	5	5	5	5
36	4	4	4	5	5	5	5	5
37	5	6	6	5	5	6	5	5
38	5	4	4	4	4	4	6	6
39	6	6	4	4	4	4	6	6
40	4	4	4	4	4	4	5	5
41	4	4	5	5	5	5	5	5
42	6	6	3	3	5	5	5	5
43	5	5	3	3	5	5	5	5
44	6	5	3	5	5	5	5	5
45	4	4	5	5	4	4	4	4
46	5	5	4	4	4	4	4	4
47	5	5	6	6	4	4	4	6
48	6	3	5	4	4	5	4	4
49	6	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	6	6	6	6	6	6
51	5	5	5	5	5	5	5	5
52	6	6	4	4	4	4	6	6
53	4	5	6	5	5	6	6	5
54	5	6	6	5	5	6	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	5	5	5	5	4	4

57	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	5	5	5	5	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	3	3	5	5	5	5
63	4	4	6	6	4	4	6	6
64	5	5	3	3	6	3	6	3
65	4	4	6	6	5	5	6	6
66	5	5	6	6	4	4	4	6
67	4	4	4	4	4	4	4	5
68	6	6	5	5	5	5	5	5
69	5	5	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	5	4	4	5	5
71	4	4	5	5	5	5	4	4
72	6	5	5	6	5	6	6	5
73	6	6	4	4	4	4	6	6
74	5	3	3	3	5	5	5	5
75	4	5	6	5	5	6	6	5
76	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	4	4	6	6	6	6	4
78	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	6	6	6	6	6
80	6	5	5	6	5	5	6	5
81	4	4	5	5	5	5	4	4
82	5	6	5	5	5	5	4	4
83	6	6	3	3	6	3	6	3
84	5	5	6	6	6	6	6	6
85	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	6	4	5	4	5	5	5
87	6	5	5	6	5	5	6	5
88	5	5	5	5	5	5	4	4
89	4	4	6	6	6	6	6	6
90	5	4	6	6	5	4	4	5
91	5	6	6	5	6	5	5	6
92	5	5	5	5	5	5	5	5
93	5	5	5	5	4	4	5	5
94	5	6	5	5	6	6	6	5
95	6	5	5	6	6	6	5	5
96	5	5	5	5	5	5	5	5
97	6	6	4	4	4	4	6	6
98	5	5	4	4	4	4	4	4
99	6	5	5	6	6	6	5	5
100	5	5	5	5	6	5	5	6
101	5	5	5	5	5	5	5	5

102	4	5	6	5	5	6	6	5
103	4	4	6	6	6	6	3	3
104	5	5	4	5	4	5	5	5
105	6	5	6	6	6	6	6	6
106	4	4	5	5	5	5	4	4
107	5	5	4	6	6	6	4	4
108	5	5	5	5	5	5	5	5
109	5	6	5	5	6	6	6	5
110	5	5	4	5	4	5	5	5
111	6	5	6	6	4	4	6	6
112	6	5	5	5	5	5	5	5
113	6	6	6	6	4	4	4	4
114	4	4	5	5	5	5	5	5
115	6	6	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4	4
117	6	6	6	6	4	4	4	4
118	6	6	6	6	4	4	6	6
119	4	6	5	5	5	5	5	5
120	6	6	6	6	4	4	4	4
121	6	3	5	5	6	5	6	5
122	6	6	6	6	4	4	4	4
123	4	4	4	4	4	4	4	4
124	6	6	6	6	4	4	4	4
125	6	5	5	6	5	5	6	5
126	6	6	4	4	5	5	5	4
127	6	6	5	5	6	5	6	5
128	6	6	4	4	4	4	6	6
129	5	6	5	5	5	5	5	5
130	6	6	5	6	5	6	6	5
131	4	4	5	5	5	5	4	4
132	5	5	5	5	5	5	5	5
133	5	4	5	5	5	4	4	5
134	5	5	5	5	5	5	5	5
135	4	4	6	6	4	4	6	6
136	5	4	5	5	5	4	4	5
137	6	5	5	6	5	5	6	5
138	4	4	6	6	4	4	6	6
139	6	5	5	6	5	5	6	5
140	4	4	6	6	4	4	6	6
141	6	6	5	6	5	6	6	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5
143	5	5	5	5	5	5	5	5
144	4	4	4	4	4	4	4	4
145	5	5	5	5	5	5	5	5
146	6	5	5	6	5	5	6	5

147	5	5	3	3	3	3	3	3
148	4	5	6	5	5	6	6	5
149	6	5	5	6	5	5	6	5
150	6	6	5	5	6	5	5	6
151	4	4	5	5	5	5	4	4
152	6	6	4	4	4	4	6	6
153	5	6	5	5	6	6	6	5
154	6	4	4	6	6	4	6	6
155	4	5	6	5	5	6	6	5

X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	TOTAL X2
4	4	5	5	5	5	4	68
6	6	4	4	4	4	6	74
6	6	6	6	4	4	6	78
6	6	6	4	4	4	4	70
5	6	5	5	6	6	5	80
5	4	4	4	4	4	4	62
6	6	6	4	4	6	4	76
5	5	5	5	5	5	5	75
6	6	5	5	5	5	6	79
5	6	5	5	6	6	5	82
5	5	5	5	5	5	5	73
6	5	5	6	6	6	6	84
6	5	5	6	5	6	6	83
4	4	4	4	4	4	4	60
5	6	5	5	6	6	5	80
4	4	4	4	4	4	4	60
4	6	6	6	4	4	6	79
5	5	5	5	5	5	5	73
6	6	6	6	6	6	6	90
5	5	5	5	5	5	5	73
6	6	4	4	4	4	6	74
5	5	5	5	5	5	5	73
5	6	5	5	6	6	5	82
5	3	3	3	5	5	5	63
5	5	5	5	5	5	5	75
6	6	4	4	4	4	6	74
6	4	4	4	4	6	6	71
4	4	6	6	6	6	4	77
3	3	3	6	6	6	6	73
5	5	6	6	5	6	6	85
6	4	4	4	6	6	6	76
5	5	5	5	5	5	5	76

4	4	6	6	4	4	4	72
5	6	5	5	6	6	5	80
3	3	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	4	4	4	69
6	6	5	5	6	5	5	81
6	4	4	4	4	6	6	71
6	6	4	4	4	4	6	74
4	4	4	4	4	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	73
3	3	3	5	5	5	5	67
5	3	3	5	5	5	5	67
3	3	5	5	5	5	5	70
4	4	4	5	5	5	4	65
4	4	4	4	4	4	4	62
6	6	6	4	4	4	6	76
5	5	4	4	5	4	4	66
5	5	5	5	5	5	5	76
6	6	6	6	6	6	6	88
5	5	5	5	5	5	5	75
6	6	4	4	4	4	6	74
5	6	5	5	6	6	5	80
6	6	5	5	6	5	5	81
5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	5	5	5	5	4	68
5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	5	5	5	5	4	68
4	4	4	4	4	4	4	60
5	4	4	4	4	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	75
5	3	3	5	5	5	5	67
4	4	6	6	4	4	4	72
6	3	3	6	3	6	3	64
5	6	6	5	5	6	6	81
6	6	6	4	4	4	6	76
5	4	4	4	4	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	77
4	4	4	4	4	4	4	62
5	4	5	4	4	5	5	67
4	4	5	5	5	5	4	68
6	5	5	6	5	6	6	83
6	6	4	4	4	4	6	74
5	3	3	3	5	5	5	63
5	6	5	5	6	6	5	80
5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	6	6	6	6	4	77

5	5	5	5	5	5	5	75
6	6	6	6	6	6	6	87
6	5	5	6	5	5	6	81
4	4	5	5	5	5	4	68
4	5	5	5	5	4	4	71
6	6	3	3	6	3	6	69
6	6	6	6	6	6	6	88
5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	5	4	5	5	5	70
6	5	5	6	5	5	6	81
4	5	5	5	5	4	4	70
6	6	6	6	6	6	6	86
4	4	5	5	5	4	5	71
6	6	5	6	5	5	6	83
5	5	5	5	5	5	5	75
4	5	5	4	4	5	5	70
5	6	5	5	6	6	5	82
6	5	5	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	75
6	6	4	4	4	4	6	74
4	4	4	4	4	4	4	62
6	5	5	6	6	6	6	84
6	5	5	6	5	5	6	80
5	5	5	5	5	5	5	75
5	6	5	5	6	6	5	80
3	6	6	6	6	3	3	71
4	4	5	4	5	5	5	70
6	6	6	6	6	6	6	89
4	4	5	5	5	5	4	68
6	4	6	6	6	4	4	76
5	5	5	5	5	5	5	75
5	6	5	5	6	6	5	82
4	4	5	4	5	5	5	70
4	6	6	4	4	6	6	79
5	5	5	5	5	5	5	76
6	6	6	6	4	4	6	78
5	5	5	5	5	5	5	73
4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	4	4	5	5	62
6	6	6	6	4	4	6	78
4	6	6	4	4	6	6	80
5	5	5	5	5	5	5	75
6	6	6	6	4	4	6	78
6	5	5	6	5	6	5	79
6	6	6	6	4	4	6	78

4	4	4	4	4	5	5	62
6	6	6	6	4	4	6	78
6	5	5	6	5	5	6	81
4	4	4	5	5	5	4	70
6	5	5	6	5	6	5	82
6	6	4	4	4	4	6	74
5	5	5	5	5	5	5	76
5	5	6	5	6	6	5	83
4	4	5	5	5	5	4	68
5	5	5	5	5	5	5	75
4	5	5	5	4	4	5	69
5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	6	6	4	4	4	72
4	5	5	5	4	4	5	69
6	5	5	6	5	5	6	81
4	4	6	6	4	4	4	72
6	5	5	6	5	5	6	81
4	4	6	6	4	4	4	72
5	5	6	5	6	6	5	83
5	5	5	5	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	4	4	4	4	4	60
5	5	5	5	5	5	5	75
6	5	5	6	5	5	6	81
4	5	5	5	3	3	5	58
5	6	5	5	6	6	5	80
6	5	5	6	5	5	6	81
6	5	5	6	5	5	6	82
4	4	5	5	5	5	4	68
6	6	4	4	4	4	6	74
5	6	5	5	6	6	5	82
4	4	6	6	4	6	6	78
5	6	5	5	6	6	5	80

### 3. Kepuasan Kerja (Z)

No Responden	Z1-1	Z1-2	Z1-3	Z1-4	Z1-5	Z1-6	Z1-7
1	5	5	5	5	5	5	5
2	4	6	6	6	4	4	6
3	6	6	5	5	5	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5



6	5	4	4	4	5	5	5
7	6	6	6	5	5	6	5
8	4	4	4	4	4	4	4
9	6	6	6	5	5	5	5
10	5	6	6	5	5	6	5
11	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	6	6	6	5
13	5	5	6	6	5	6	5
14	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	6	6	5	6	5
18	3	3	6	6	6	6	3
19	6	6	6	6	6	6	6
20	6	4	6	4	4	4	6
21	4	6	6	6	6	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5
23	5	6	5	6	6	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5
26	6	6	4	4	4	4	6
27	4	4	4	5	5	5	4
28	5	5	5	5	5	5	5
29	3	3	3	3	6	6	6
30	5	5	5	6	6	5	6
31	4	6	4	4	4	6	6
32	5	5	5	6	6	5	6
33	5	5	4	4	5	5	4
34	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	5	5	5	4
37	5	6	5	5	6	6	6
38	3	6	6	6	3	3	3
39	6	5	6	5	5	6	6
40	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5
42	5	3	5	5	3	3	5
43	3	5	3	3	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5
45	3	6	6	6	3	3	3
46	3	5	3	3	5	5	5
47	4	6	6	6	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5
50	6	6	6	6	6	6	6

51	3	5	3	3	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5
54	6	6	6	5	5	6	5
55	5	5	5	5	5	5	5
56	3	3	3	3	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	6	6	5	6	5
59	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	4	4	5	4
61	3	5	3	3	5	5	5
62	5	5	4	5	5	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5
64	3	6	6	6	3	3	3
65	5	5	5	5	5	5	5
66	6	6	4	4	4	4	6
67	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	6	6	5	6	5
69	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	4	5	4	4	5
71	5	5	4	5	5	4	4
72	5	5	6	6	6	6	5
73	5	5	5	5	5	5	5
74	4	4	5	5	4	4	5
75	5	5	5	5	5	5	5
76	3	3	3	3	6	6	6
77	4	4	4	4	4	4	4
78	3	3	3	5	5	5	5
79	6	6	6	6	6	6	6
80	5	5	6	6	5	5	6
81	4	4	4	4	4	4	4
82	4	6	4	6	6	6	4
83	4	4	5	5	5	5	4
84	6	6	6	6	6	6	6
85	5	5	5	5	5	5	5
86	4	4	5	5	5	5	4
87	6	5	5	6	5	5	6
88	4	4	4	5	4	5	5
89	6	6	6	6	6	6	6
90	4	4	5	5	5	5	4
91	5	6	6	5	6	5	5
92	5	5	5	5	5	5	5
93	4	4	5	5	4	4	5
94	5	5	5	5	5	5	5
95	6	6	5	5	5	6	5

96	5	5	6	5	5	6	6
97	5	4	4	4	5	5	5
98	4	4	4	4	4	4	4
99	6	6	5	5	6	5	5
100	5	5	6	6	5	6	5
101	4	4	4	4	4	4	4
102	5	5	5	5	5	5	5
103	3	3	6	6	6	6	3
104	3	3	3	5	5	5	5
105	4	4	6	6	4	4	6
106	5	4	4	4	5	5	5
107	6	6	6	6	6	6	6
108	5	5	5	5	5	5	5
109	6	5	5	6	5	5	6
110	5	5	5	5	5	5	5
111	4	6	4	6	6	6	4
112	5	5	5	5	5	5	5
113	6	6	5	5	6	6	5
114	5	5	5	5	5	5	5
115	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	5	4	5	5
117	5	5	5	5	5	5	5
118	6	6	5	5	5	6	5
119	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5	5
121	6	6	5	5	6	5	6
122	4	4	6	6	6	6	4
123	5	5	5	5	5	5	5
124	5	5	5	5	5	5	5
125	6	6	5	5	5	6	6
126	5	5	4	4	4	4	5
127	6	5	5	6	6	6	5
128	4	5	4	4	5	5	5
129	5	4	4	4	5	5	5
130	6	6	5	5	6	5	6
131	5	4	4	4	5	5	5
132	5	5	5	5	5	5	5
133	4	4	5	5	5	5	4
134	5	5	6	6	6	5	5
135	5	5	5	5	5	5	5
136	4	4	4	4	4	4	4
137	5	5	5	5	5	5	5
138	3	3	3	3	6	6	6
139	5	5	6	6	6	5	5
140	5	5	4	4	4	4	5

141	5	5	5	5	5	5	5
142	4	4	4	6	6	4	6
143	5	5	5	6	5	6	6
144	4	4	4	4	4	4	4
145	5	5	5	5	5	5	5
146	5	5	5	5	6	6	6
147	4	4	4	6	6	4	6
148	5	5	5	5	5	5	5
149	6	5	6	5	5	5	6
150	5	5	6	5	6	6	6
151	3	3	6	6	6	6	3
152	4	4	4	6	6	4	6
153	5	6	5	6	6	6	5
154	6	6	5	5	5	5	6
155	6	6	5	5	6	5	5

Z1-8	Z1-9	Z1-10	Z1-11	Z1-12	Z1-13	Z1-14	TOTAL Z
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	6	6	6	4	4	70
6	6	6	5	5	5	5	76
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	4	4	4	5	5	63
5	6	6	6	5	5	6	78
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	6	6	5	5	5	77
6	5	6	6	5	5	6	77
4	4	4	4	4	4	4	56
6	5	5	5	6	6	6	77
6	5	5	6	6	5	6	77
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	6	6	5	6	77
3	3	3	6	6	6	6	66
6	6	6	6	6	6	6	84
6	6	4	6	4	4	4	68
4	4	6	6	6	6	4	72
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	6	5	6	6	5	77
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	4	4	4	4	68
5	4	4	4	5	5	5	63

5	5	5	5	5	5	5	70
6	3	3	3	3	6	6	60
6	5	5	5	6	6	5	76
6	4	6	4	4	4	6	68
6	5	5	5	6	6	5	76
4	5	5	4	4	5	5	64
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	4	5	5	5	63
5	5	6	5	5	6	6	77
6	3	6	6	6	3	3	63
5	6	5	6	5	5	6	77
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
3	5	3	5	5	5	3	58
5	3	5	3	3	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	70
6	3	6	6	6	3	3	63
5	3	5	3	3	5	5	58
6	4	6	6	6	4	4	70
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	6	6	6	6	84
5	3	5	3	3	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
5	6	6	6	5	5	6	78
5	5	5	5	5	5	5	70
3	3	3	3	3	5	5	52
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	6	6	5	6	77
4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	5	5	4	4	5	64
5	5	5	3	3	5	5	60
4	5	5	4	5	5	4	64
5	5	5	5	5	5	5	70
6	3	6	6	6	3	3	63
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	4	4	4	4	68
4	4	4	4	4	4	4	56
6	5	5	6	6	5	6	77
4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	5	4	5	4	4	62
4	5	5	4	5	5	4	64
5	5	5	6	6	6	6	78

5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	5	5	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	70
6	3	3	3	3	6	6	60
4	4	4	4	4	4	4	56
5	3	3	3	5	5	5	58
6	6	6	6	6	6	6	84
6	5	5	6	6	5	5	76
4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	6	4	6	6	6	72
4	4	4	5	5	5	5	64
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	5	5	5	5	64
5	6	5	5	6	5	5	75
5	4	4	4	5	4	5	62
6	6	6	6	6	6	6	84
4	4	4	5	5	5	5	64
6	5	6	6	5	6	5	77
5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	5	5	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	5	5	5	6	77
6	5	5	6	5	5	6	76
4	5	4	4	4	5	5	63
4	4	4	4	4	4	4	56
5	6	6	5	5	6	6	77
6	5	5	6	6	5	6	77
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
3	3	3	6	6	6	6	66
5	3	3	3	5	5	5	58
6	4	4	6	6	4	4	68
4	5	4	4	4	5	5	63
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	5	5	6	5	5	76
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	6	4	6	6	6	72
5	5	5	5	5	5	4	69
5	6	6	5	5	6	6	78
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	4	4	5	4	5	62
5	5	5	5	5	5	5	70

6	6	6	5	5	5	6	77
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
5	6	6	5	5	6	5	77
4	4	4	6	6	6	6	72
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
5	6	6	5	5	5	6	77
5	5	5	4	4	4	4	62
5	6	5	5	6	6	6	78
5	5	5	4	4	4	4	63
4	5	4	4	4	5	5	63
5	6	6	5	5	6	5	77
4	5	4	4	4	5	5	63
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	5	5	5	5	64
6	5	5	6	6	6	5	77
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
6	3	3	3	3	6	6	60
6	5	5	6	6	6	5	77
5	5	5	4	4	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	70
6	4	4	4	6	6	4	68
6	5	5	5	6	5	6	76
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	5	5	6	6	76
6	4	4	4	6	6	4	68
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	5	6	5	5	5	76
5	5	5	6	5	6	6	77
3	3	3	6	6	6	6	66
6	4	4	4	6	6	4	68
5	5	6	5	6	6	6	78
6	6	6	5	5	5	5	76
6	6	6	5	5	6	5	77

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

No Responden	Z1-1	Z1-2	Z1-3	Z1-4	Z1-5	Z1-6	Z1-7
1	3	5	5	3	5	3	5

2	5	4	4	5	4	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	3	3	5	3	5
5	6	6	4	4	4	6	6
6	3	3	3	3	5	3	3
7	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	6	6	6	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	6	6	5	5	5
13	6	6	6	6	6	6	6
14	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	5	5	5
16	4	5	4	5	4	4	5
17	5	5	4	5	5	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	6	5	5	6	5	6	5
20	6	4	4	4	4	6	4
21	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	4	5	5	5	4
23	6	6	6	6	6	6	6
24	5	5	6	6	5	5	5
25	6	6	5	5	6	6	6
26	4	4	5	5	5	4	4
27	4	4	5	5	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	5	5	5	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	5	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	5	5	5	4	4
34	6	6	5	5	5	6	6
35	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	5	4	4	4	5
37	5	6	6	5	6	5	6
38	4	4	5	5	4	4	4
39	6	6	6	6	6	6	6
40	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	6	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5
44	6	6	5	5	6	6	6
45	3	3	3	5	5	3	3
46	4	4	4	4	4	4	4



47	3	3	6	6	6	3	3
48	3	3	3	5	5	3	3
49	5	6	5	6	6	5	6
50	6	6	6	6	6	6	6
51	4	4	4	4	4	4	4
52	3	5	5	3	5	3	5
53	5	4	4	5	4	5	4
54	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	6	6	5	5	5
56	3	3	3	3	5	3	3
57	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5
59	6	6	3	3	6	6	6
60	6	6	4	4	4	6	6
61	5	5	6	6	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	5	5	4	4	4	5
66	5	5	5	5	5	5	5
67	3	3	3	5	5	3	3
68	5	6	6	5	6	5	6
69	6	4	4	4	4	6	4
70	5	5	5	5	5	5	5
71	6	6	6	5	5	6	6
72	4	6	6	6	6	4	6
73	5	5	6	6	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5	5
75	6	6	6	6	6	6	6
76	4	4	5	5	4	4	4
77	4	4	5	5	5	4	4
78	5	5	4	4	5	5	5
79	6	6	6	6	6	6	6
80	5	5	5	5	5	5	5
81	4	4	4	5	4	4	4
82	6	5	5	6	5	6	5
83	4	4	5	5	5	4	4
84	6	6	6	6	6	6	6
85	5	5	5	5	5	5	5
86	4	5	5	4	4	4	5
87	5	6	6	5	6	5	6
88	4	4	5	5	4	4	4
89	6	6	5	5	5	6	6
90	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	6	5	5	5	5

92	5	5	5	5	5	5	5
93	4	4	4	4	4	4	4
94	5	5	6	6	5	5	5
95	6	6	5	5	6	6	6
96	3	3	6	6	6	3	3
97	4	4	4	4	4	4	4
98	3	5	3	3	5	3	5
99	6	6	6	6	6	6	6
100	5	6	5	6	6	5	6
101	5	4	4	5	4	5	4
102	5	5	5	5	5	5	5
103	3	5	5	3	5	3	5
104	3	5	3	3	5	3	5
105	4	4	4	4	4	4	4
106	3	3	3	3	5	3	3
107	5	5	5	5	5	5	5
108	6	6	4	4	4	6	6
109	5	5	5	5	5	5	5
110	4	4	4	4	4	4	4
111	5	5	6	6	5	5	5
112	6	6	4	4	4	6	6
113	5	5	5	5	5	5	5
114	4	5	4	5	4	4	5
115	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4
117	5	5	4	5	5	5	5
118	5	5	6	6	6	5	5
119	6	4	4	4	4	6	4
120	5	5	5	5	5	5	5
121	4	6	6	6	6	4	6
122	6	6	5	5	6	6	6
123	5	5	5	5	5	5	5
124	5	5	6	6	5	5	5
125	6	6	6	6	6	6	6
126	4	4	5	5	4	4	4
127	5	5	5	5	5	5	5
128	4	4	5	5	5	4	4
129	5	5	4	4	5	5	5
130	6	6	6	6	6	6	6
131	4	4	4	5	4	4	4
132	6	5	5	6	5	6	5
133	4	4	5	5	5	4	4
134	6	6	6	6	6	6	6
135	5	5	5	5	5	5	5
136	4	5	5	4	4	4	5

137	5	6	6	5	6	5	6
138	4	4	5	5	4	4	4
139	6	6	5	5	5	6	6
140	5	5	5	5	5	5	5
141	5	5	6	5	5	5	5
142	4	4	4	4	4	4	4
143	5	5	6	6	5	5	5
144	4	4	4	4	4	4	4
145	5	5	5	5	5	5	5
146	6	6	5	5	6	6	6
147	3	3	3	5	5	3	3
148	3	3	6	6	6	3	3
149	5	6	5	6	6	5	6
150	6	6	6	6	6	6	6
151	3	3	3	5	5	3	3
152	4	4	4	4	4	4	4
153	6	6	6	6	6	6	6
154	5	6	5	6	6	5	6
155	3	3	6	6	6	3	3

Z1-8	Z1-9	Z1-10	Z1-11	Z1-12	Z1-13	Z1-14	TOTAL Y
5	3	5	5	5	3	5	60
4	5	4	4	4	5	4	61
5	5	5	5	5	5	5	70
3	3	5	5	3	3	5	54
4	4	4	6	4	4	4	66
3	3	5	3	3	3	5	48
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	5	6	6	6	79
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	5	5	6	6	5	76
6	6	6	6	6	6	6	84
4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	5	5	4	5	5	67
4	5	4	5	4	5	4	62
4	5	5	5	4	5	5	66
4	4	4	4	4	4	4	56
5	6	5	5	5	6	5	75
4	4	4	4	4	4	4	60
5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	5	5	4	5	5	66

6	6	6	6	6	6	6	84
6	6	5	5	6	6	5	76
5	5	6	6	5	5	6	78
5	5	5	4	5	5	5	65
5	5	4	4	5	5	4	62
5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	5	4	5	5	5	64
5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	4	4	4	5	4	59
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	4	5	5	5	65
5	5	5	6	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	5	5	4	4	62
6	5	6	6	6	5	6	79
5	5	4	4	5	5	4	62
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	5	6	5	5	73
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	6	6	5	5	6	78
3	5	5	3	3	5	5	54
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	6	3	6	6	6	69
3	5	5	3	3	5	5	54
5	6	6	6	5	6	6	79
6	6	6	6	6	6	6	84
4	4	4	4	4	4	4	56
5	3	5	5	5	3	5	60
4	5	4	4	4	5	4	61
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	5	5	6	6	5	76
3	3	5	3	3	3	5	48
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	5	5	5	5	70
3	3	6	6	3	3	6	66
4	4	4	6	4	4	4	66
6	6	5	5	6	6	5	76
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	4	5	5	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	70
3	3	5	3	3	5	5	52

6	5	6	6	6	5	6	79
4	4	4	4	4	4	4	60
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	6	6	5	5	78
6	6	6	6	6	6	6	80
6	6	5	5	6	6	5	76
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	4	4	5	5	4	62
5	5	5	4	5	5	5	65
4	4	5	5	4	4	5	64
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	4	4	4	5	4	59
5	6	5	5	5	6	5	75
5	5	5	4	5	5	5	65
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	5	5	4	4	62
6	5	6	6	6	5	6	79
5	5	4	4	5	5	4	62
5	5	5	6	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	5	6	5	5	73
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	5	5	6	6	5	76
5	5	6	6	5	5	6	78
6	6	6	3	6	6	6	69
4	4	4	4	4	4	4	56
3	3	5	5	3	3	5	54
6	6	6	6	6	6	6	84
5	6	6	6	5	6	6	79
4	5	4	4	4	5	4	61
5	5	5	5	5	5	5	70
5	3	5	5	5	3	5	60
3	3	5	5	3	3	5	54
4	4	4	4	4	4	4	56
3	3	5	3	3	3	5	48
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	6	4	4	4	66
5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	5	5	6	6	5	76
4	4	4	6	4	4	4	66

5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	4	5	4	5	4	62
4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	5	5	4	5	5	67
6	6	6	5	6	6	6	79
4	4	4	4	4	4	4	60
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	6	6	6	6	6	80
5	5	6	6	5	5	6	78
5	5	5	5	5	5	5	70
6	6	5	5	6	6	5	76
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	4	4	5	5	4	62
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	5	4	5	5	5	65
4	4	5	5	4	4	5	64
6	6	6	6	6	6	6	84
4	5	4	4	4	5	4	59
5	6	5	5	5	6	5	75
5	5	5	4	5	5	5	65
6	6	6	6	6	6	6	84
5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	5	5	4	4	62
6	5	6	6	6	5	6	79
5	5	4	4	5	5	4	62
5	5	5	6	5	5	5	75
5	5	5	5	5	5	5	70
6	5	5	5	6	5	5	73
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	5	5	6	6	5	76
4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	70
5	5	6	6	5	5	6	78
3	5	5	3	3	5	5	54
6	6	6	3	6	6	6	69
5	6	6	6	5	6	6	79
6	6	6	6	6	6	6	84
3	5	5	3	3	5	5	54
4	4	4	4	4	4	4	56
6	6	6	6	6	6	6	84
5	6	6	6	5	6	6	79
6	6	6	3	6	6	6	69

### Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

#### 1. Pelatihan (X<sub>1</sub>)

		Correlations								TOTA
		X1.01	X1.02	X1.03	X1.04	X1.05	X1.06	X1.07	X1.08	L_X1
X1.01	Pearson Correlation	1	,568**	,421**	,331**	,411**	,450**	,585**	,358**	,768**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.02	Pearson Correlation	,568**	1	,513**	,447**	,233**	,265**	,303**	,473**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,004	,001	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.03	Pearson Correlation	,421**	,513**	1	,799**	,317**	,197*	,076	,397**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,014	,350	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.04	Pearson Correlation	,331**	,447**	,799**	1	,335**	,183*	,072	,381**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,023	,376	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.05	Pearson Correlation	,411**	,233**	,317**	,335**	1	,605**	,391**	,231**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000		,000	,000	,004	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.06	Pearson Correlation	,450**	,265**	,197*	,183*	,605**	1	,539**	,331**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,014	,023	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.07	Pearson Correlation	,585**	,303**	,076	,072	,391**	,539**	1	,515**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,350	,376	,000	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X1.08	Pearson Correlation	,358**	,473**	,397**	,381**	,231**	,331**	,515**	1	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
TOTA L_X1	Pearson Correlation	,768**	,713**	,702**	,667**	,637**	,641**	,625**	,671**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

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

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

## 2. Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)

### Correlations

		X2.01	X2.02	X2.03	X2.04	X2.05	X2.06	X2.07	X2.08	X2.09	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	TO TA L_X 2
X2.01	Pearson Correlation	1	,522**	-,139	,115	,114	-,051	,252**	,162*	,388**	,217**	,011	,177*	-,042	,021	,571**	,389**
	Sig. (2-tailed)		,000	,084	,154	,157	,531	,002	,043	,000	,007	,890	,027	,607	,795	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.02	Pearson Correlation	,522**	1	,091	,048	,075	,101	,251**	,167*	,365**	,504**	,065	,093	,126	,045	,460**	,463**
	Sig. (2-tailed)	,000		,258	,557	,357	,213	,002	,038	,000	,000	,420	,252	,117	,574	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.03	Pearson Correlation	-,139	,091	1	,754**	,126	,262**	,073	,181*	,235**	,631**	,757**	,452**	,233**	,179*	,147	,594**
	Sig. (2-tailed)	,084	,258		,000	,120	,001	,368	,024	,003	,000	,000	,000	,004	,026	,067	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.04	Pearson Correlation	,115	,048	,754**	1	,257**	,307**	,148	,164*	,188*	,394**	,919**	,643**	,245**	,243**	,217**	,663**
	Sig. (2-tailed)	,154	,557	,000		,001	,000	,066	,042	,019	,000	,000	,000	,002	,002	,007	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.05	Pearson Correlation	,115	,075	,126	,257**	1	,672**	,287**	,072	,125	,114	,188*	,556**	,720**	,555**	,122	,562**
	Sig. (2-tailed)	,154	,357	,120	,001		,000	,003	,375	,121	,157	,019	,000	,000	,000	,132	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155



X2.06	Pearson Correlation	- ,10	,26	,30	,67	1	,33	,12	,10	,18	,24	,39	,92	,68	,09	,611	
		,051	,21	,22**	,72**		,52**	,13	,16	,18	,24	,39	,92	,68	,09	,611	
	Sig. (2-tailed)	,531	,213	,001	,000		,000	,128	,189	,024	,003	,000	,000	,000	,263	,000	
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
X2.07	Pearson Correlation	,25	,25	,07	,14	,28	,33	1	,61	,37	,27	,06	,18	,33	,58	,43	,602
		,22**	,11**	,3	,8	,72**	,52**		,22**	,52**	,11**	,3	,22**	,52**	,11**	,3	,602
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,368	,066	,000	,000		,000	,000	,001	,438	,023	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.08	Pearson Correlation	,16	,16	,18	,16	,07	,12	,61	1	,30	,25	,13	,06	,04	,25	,58	,480
		,2*	,7*	,1*	,4*	,2	,3	,22**		,33**	,25**	,13	,06	,04	,25	,58	,480
	Sig. (2-tailed)	,043	,038	,024	,042	,375	,128	,000		,000	,001	,085	,412	,561	,001	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.09	Pearson Correlation	,38	,36	,23	,18	,12	,10	,37	,30	1	,57	,08	,16	,09	,15	,62	,570
		,8**	,5**	,5**	,8*	,5	,6	,52**	,33**		,33**	,7	,6*	,9	,3	,4**	,570
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,019	,121	,189	,000	,000		,000	,282	,039	,219	,058	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.10	Pearson Correlation	,21	,50	,63	,39	,11	,18	,27	,25	,57	1	,43	,13	,19	,07	,50	,658
		,72**	,42**	,11**	,42**	,4	,1*	,11**	,52**	,33**		,438**	,13	,19	,07	,50	,658
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,157	,024	,001	,001	,000		,000	,108	,014	,345	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.11	Pearson Correlation	,01	,06	,75	,91	,18	,24	,06	,13	,08	,43	1	,56	,17	,17	,12	,584
		,1	,5	,72**	,92**	,8*	,02**	,3	,9	,7	,82**		,92**	,1*	,2*	,6	,584
	Sig. (2-tailed)	,890	,420	,000	,000	,019	,003	,438	,085	,282	,000		,000	,033	,032	,117	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.12	Pearson Correlation	,17	,09	,45	,64	,55	,39	,18	,06	,16	,13	,56	1	,32	,28	,17	,601
		,7*	,3	,22**	,33**	,62**	,72**	,2*	,6	,6*	,0	,92**		,32	,28	,17	,601
	Sig. (2-tailed)	,027	,252	,000	,000	,000	,000	,023	,412	,039	,108	,000		,000	,000	,032	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

X2.13	Pearson Correlation	-.042	,126	,233**	,245**	,720**	,923**	,333**	,047	,099	,197*	,171*	,320**	1	,619**	,103	,579**
	Sig. (2-tailed)	,607	,117	,004	,002	,000	,000	,000	,561	,219	,014	,033	,000		,000	,203	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.14	Pearson Correlation	,021	,045	,179*	,243**	,555**	,684**	,582**	,258**	,153	,076	,172*	,284**	,619**	1	,238**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,795	,574	,026	,002	,000	,000	,000	,001	,058	,345	,032	,000	,000		,003	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
X2.15	Pearson Correlation	,571**	,460**	,147	,217**	,122	,090	,431**	,583**	,624**	,508**	,126	,172*	,103	,238**	1	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,067	,007	,132	,263	,000	,000	,000	,000	,117	,032	,203	,003		,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
TO TA L_X2	Pearson Correlation	,389**	,463**	,594**	,663**	,562**	,611**	,602**	,480**	,570**	,658**	,584**	,601**	,579**	,583**	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

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

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

### 3. Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations															
		Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.0	Z.1	Z.1	Z.1	Z.1	Z.1	TO TA L_Z
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4		
Z.01	Pearson Correlation	1	,608**	,472**	,295**	,266**	,318**	,533**	,374**	,979**	,608**	,472**	,295**	,284**	,329**	,742**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Z.02	Pearson Correlation	,608**	1	,467**	,372**	,175*	,211**	,292**	,511**	,621**	1,000*	,467**	,372**	,137	,217**	,704**	
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,050	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,030	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,089	,007	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Z.03	Pearson Correlation	,472**	,467**	1	,740**	,192*	,279**	,087	,324**	,439**	,467**	1,000*	,740**	,208**	,282**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,016	,000	,280	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.04	Pearson Correlation	,295**	,372**	,740**	1	,356**	,243**	,081	,338**	,254**	,372**	,740**	1,000*	,374**	,249**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,002	,319	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.05	Pearson Correlation	,266**	,175*	,192*	,356**	1	,713**	,379**	,229**	,270**	,175*	,192*	,356**	,970**	,713**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,001	,030	,016	,000		,000	,000	,004	,001	,030	,016	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.06	Pearson Correlation	,318**	,211**	,279**	,243**	,713**	1	,361**	,247**	,323**	,211**	,279**	,243**	,679**	,983**	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,002	,000		,000	,002	,000	,008	,000	,002	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.07	Pearson Correlation	,533**	,292**	,087	,081	,379**	,361**	1	,625**	,543**	,292**	,087	,081	,387**	,354**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,280	,319	,000	,000		,000	,000	,000	,280	,319	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.08	Pearson Correlation	,374**	,511**	,324**	,338**	,229**	,247**	,625**	1	,379**	,511**	,324**	,338**	,189*	,243**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,018	,002	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

Z.0	Pearson	,97	,62	,43	,25	,27	,32	,54	,37	1	,62	,43	,25	,27	,32	,73
9	Correlation	,99**	,61**	,439**	,254**	,270**	,323**	,543**	,379**		,621**	,439**	,254**	,278**	,325**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.1	Pearson	,60	1,0	,46	,37	,17	,21	,29	,51	,62	1	,46	,37	,13	,21	,70
0	Correlation	,68**	1,00*	,467**	,372**	,175*	,211**	,292**	,511**	,621**		,467**	,372**	,137	,217**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,030	,008	,000	,000	,000		,000	,000	,089	,007	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.1	Pearson	,47	,46	1,0	,74	,19	,27	,08	,32	,43	,46	1	,74	,20	,28	,73
1	Correlation	,472**	,467**	1,00*	,740**	,192*	,279**	,087	,324**	,439**	,467**		,740**	,208**	,282**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,280	,000	,000	,000		,000	,009	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.1	Pearson	,29	,37	,74	1,0	,35	,24	,08	,33	,25	,37	,74	1	,37	,24	,69
2	Correlation	,295**	,372**	,740**	1,00*	,356**	,243**	,081	,338**	,254**	,372**	,740**		,374**	,249**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,319	,000	,001	,000	,000		,000	,002	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.1	Pearson	,28	,13	,20	,37	,97	,67	,38	,18	,27	,13	,20	,37	1	,69	,60
3	Correlation	,284**	,137	,208**	,374**	,970**	,679**	,387**	,189*	,278**	,137	,208**	,374**		,691**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,009	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,089	,009	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Z.1	Pearson	,32	,21	,28	,24	,71	,98	,35	,24	,32	,21	,28	,24	,69	1	,63
4	Correlation	,329**	,217**	,282**	,249**	,713**	,983**	,354**	,243**	,325**	,217**	,282**	,249**	,691**		,635**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,002	,000	,000	,000	,002	,000	,007	,000	,002	,000		,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
TO	Pearson	,74	,70	,73	,69	,61	,63	,53	,60	,73	,70	,73	,69	,60	,63	1
TA	Correlation	,742**	,704**	,730**	,690**	,615**	,631**	,537**	,604**	,730**	,704**	,730**	,690**	,608**	,635**	
L_	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Z	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

N	155	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	155
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

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

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

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations															TO TA L_ Y
		Y.0 1	Y.0 2	Y.0 3	Y.0 4	Y.0 5	Y.0 6	Y.0 7	Y.0 8	Y.0 9	Y.1 0	Y.1 1	Y.1 2	Y.1 3	Y.1 4		
Y.0 1	Pearson Correlation	1	,75 8**	,43 0**	,42 6**	,32 1**	1,0 00*	,74 9**	,43 4**	,44 7**	,32 1**	,75 8**	,43 0**	,42 6**	,32 1**	,732 **	
	Sig. (2- tailed)		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Y.0 2	Pearson Correlation	,75 8**	1	,50 3**	,31 4**	,50 3**	,75 8**	,99 2**	,50 8**	,34 0**	,50 3**	1,0 00*	,50 3**	,31 4**	,50 3**	,785 **	
	Sig. (2- tailed)	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Y.0 3	Pearson Correlation	,43 0**	,50 3**	1	,72 8**	,56 5**	,43 0**	,51 4**	,99 6**	,74 8**	,56 5**	,50 3**	1,0 00*	,72 8**	,56 5**	,846 **	
	Sig. (2- tailed)	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Y.0 4	Pearson Correlation	,42 6**	,31 4**	,72 8**	1	,56 3**	,42 6**	,31 1**	,72 5**	,98 2**	,56 3**	,31 4**	,72 8**	1,0 00*	,56 3**	,782 **	
	Sig. (2- tailed)	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Y.0 5	Pearson Correlation	,32 1**	,50 3**	,56 5**	,56 3**	1	,32 1**	,49 9**	,56 3**	,55 3**	1,0 00*	,50 3**	,56 5**	,56 3**	1,0 00*	,751 **	
	Sig. (2- tailed)	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	
Y.0 6	Pearson Correlation	1,0 00**	,75 8**	,43 0**	,42 6**	,32 1**	1	,74 9**	,43 4**	,44 7**	,32 1**	,75 8**	,43 0**	,42 6**	,32 1**	,732 **	
	Sig. (2- tailed)	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,000	

	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.0	Pearson	,74	,99	,51	,31	,49	,74	1	,51	,33	,49	,99	,51	,31	,49	,784
7	Correlati on	9**	2**	4**	1**	9**	9**		9**	7**	9**	2**	4**	1**	9**	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.0	Pearson	,43	,50	,99	,72	,56	,43	,51	1	,74	,56	,50	,99	,72	,56	,847
8	Correlati on	4**	8**	6**	5**	3**	4**	9**		5**	3**	8**	6**	5**	3**	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.0	Pearson	,44	,34	,74	,98	,55	,44	,33	,74	1	,55	,34	,74	,98	,55	,796
9	Correlati on	7**	0**	8**	2**	3**	7**	7**	5**		3**	0**	8**	2**	3**	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.1	Pearson	,32	,50	,56	,56	1,0	,32	,49	,56	,55	1	,50	,56	,56	1,0	,751
0	Correlati on	1**	3**	5**	3**	00*	1**	9**	3**	3**		3**	5**	3**	00*	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.1	Pearson	,75	1,0	,50	,31	,50	,75	,99	,50	,34	,50	1	,50	,31	,50	,785
1	Correlati on	8**	00*	3**	4**	3**	8**	2**	8**	0**	3**		3**	4**	3**	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.1	Pearson	,43	,50	1,0	,72	,56	,43	,51	,99	,74	,56	,50	1	,72	,56	,846
2	Correlati on	0**	3**	00*	8**	5**	0**	4**	6**	8**	5**	3**		8**	5**	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.1	Pearson	,42	,31	,72	1,0	,56	,42	,31	,72	,98	,56	,31	,72	1	,56	,782
3	Correlati on	6**	4**	8**	00*	3**	6**	1**	5**	2**	3**	4**	8**		3**	**
	Sig. (2- tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Y.1	Pearson	,32	,50	,56	,56	1,0	,32	,49	,56	,55	1,0	,50	,56	,56	1	,751
4	Correlati on	1**	3**	5**	3**	00*	1**	9**	3**	3**	00*	3**	5**	3**		**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
TO TA L_	Pearson Correlati on	,732**	,785**	,846**	,782**	,751**	,732**	,784**	,847**	,796**	,751**	,785**	,846**	,782**	,751**	1
Y	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155

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



## Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

### 1. Pelatihan (X<sub>1</sub>)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,833	8

### 2. Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,853	15

### 3. Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	14

### 4. Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,951	14



## Lampiran 5. Hasil Analisis Uji Regresi

### 1. Analisis Pelatihan (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 <sup>a</sup>	,566	,560	6,156

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pelatihan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7497,353	2	3748,676	98,935	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5759,331	152	37,890		
	Total	13256,684	154			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,050	5,697		-1,588	,114
	Pelatihan	1,110	,138	,516	8,039	,000
	Budaya Organisasional	,447	,086	,332	5,174	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### 2. Analisis Pelatihan (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasional (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 <sup>a</sup>	,631	,626	4,584

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pelatihan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5464,829	2	2732,414	130,035	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3193,971	152	21,013		
	Total	8658,800	154			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pelatihan

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,545	4,243		,364	,716
	Pelatihan	,802	,103	,461	7,794	,000
	Budaya Organisasional	,480	,064	,441	7,456	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### 3. Analisis Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,745 <sup>a</sup>	,556	,553	6,205

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7366,584	1	7366,584	191,353	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5890,100	153	38,497		
	Total	13256,684	154			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,496	4,614		,974	,331
	Kepuasan Kerja	,922	,067	,745	13,833	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-9,833	5,295		-1,857	,065		
	Pelatihan	,704	,152	,327	4,636	,000	,496	2,016
	Budaya Organisasional	,204	,094	,151	2,172	,031	,508	1,967
	Kepuasan Kerja	,507	,101	,410	5,014	,000	,369	2,711

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### 2. Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,66225961
Most Extreme Differences		
	Absolute	,064
	Positive	,041
	Negative	-,064
Test Statistic		,064
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients				
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,400	3,027		,463	,644
	Pelatihan	,125	,087	,164	1,440	,152

Budaya Organisasional	-,048	,054	-,101	-,900	,369
Kepuasan Kerja	,027	,058	,062	,467	,641

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



## Lampiran 7. Biodata Peneliti



Nama : Irvienna Fauzia Gunawan  
Tempat, Tanggal Lahir : Tasikmalaya, 31 Oktober 1999  
Jenis Kelamin : Perempuan  
NIM : 18311505  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika  
Jurusan : Manajemen  
Peminatan : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Perum Sukarindik Indah blok E 69, kota  
Tasikmalaya, Jawa Barat

### Riwayat Pendidikan :

1. 2006 - 2012 : SD Negeri Pengadilan 2
2. 2012 - 2015 : SMP Negeri 2 Tasikmalaya
3. 2015 - 2018 : SMA Negeri 2 Tasikmalaya
4. 2018 - Sekarang : Universitas Islam Indonesia

Email : 18311505@students.uui.ac.id