

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DIVISI *POLYVINYL
CHLORIDE* (PVC) PT ASAHIMAS CHEMICAL DI BANTEN**

SKRIPSI



Oleh:

Nama : Nilam Ratna Nur Widadsari
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2021

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DIVISI *POLYVINYL
CHLORIDE (PVC)* PT ASAHIMAS CHEMICAL DI BANTEN**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Ditulis oleh:

Nama : Nilam Ratna Nur Widadsari
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PRODI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 22 Juli 2021



Nilam Ratna Nur Widadsari

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

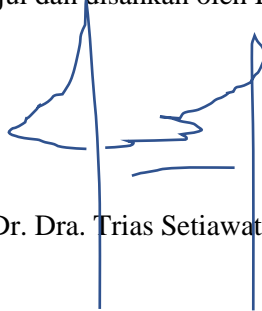
Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan
terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel
Intervening pada
Divisi *Polyvinyl Chloride* (PVC) PT Asahimas Chemical Di Banten

Oleh:

Nama : Nilam Ratna Nur Widadsari
Nomor Mahasiswa : 17311311
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 29 April 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADADIVISI
POLYVINYL CHLORIDE (PVC) PT ASAHIMAS CHEMICAL DI
BANTEN**

Disusun Oleh : **NILAM RATNA NUR
WIDADSARI**

Nomor Mahasiswa : **17311311**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 02 Juni 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Trias Setiawati, Dr. Dra.,



Penguji

: Handrio Adhi Pradan



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DIVISI *POLYVINYL
CHLORIDE (PVC)* PT ASAHIMAS CHEMICAL DI BANTEN**

Nilam Ratna Nur Widadsari
Universitas Islam Indonesia
17311311@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah analisis pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada divisi polyvinyl chloride (PVC) di PT Asahimas Chemical. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi sebanyak 54 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 54 karyawan. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linear sederhana dan berganda serta analisis jalur.

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

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

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRAINING ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS
AN INTERVENING VARIABLE IN POLYVINYL CHLORIDE (PVC)
DIVISION PT ASAHIMAS CHEMICAL AT BANTEN**

**Nilam Ratna Nur Widadsari
Islamic University of Indonesia
17311311@students.uii.ac.id**

ABSTRACT

The title of this research is the impact of organizational culture and training on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in polyvinyl chlorid (PVC) division PT Asahimas Chemical at Banten. The study aims to determine the influence of occupational satisfaction mediation in the relationship between organizational culture and training on employee performance. This research is performed quantitatively and uses questionnaires as data collection methods. Population of 35 employees. Research samples used as much as 35 employees. Therefore, sampling uses the census method. Methods of research analysis using T-Test, F-test, simple and multiple linear regression analysis as well as pathway analysis.

The results showed that organisational culture and training were positively and significantly influential for job satisfaction, organisational culture and training were positively and significantly impacted by employee performance. There is a significant mediation influence from job satisfaction in organizational cultural relationships to employee performance. There is a significant mediation influence of job satisfaction on the training relationship to the employee's performance.

Keywords: *Employee Performance, Job Satisfaction, Organisational Culture, Training*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Divisi *Polyvinyl Chloride* (PVC) di PT Asahimas Chemical Banten**”.

Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakkal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. **Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
5. **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
6. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**, selaku Dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Kedua orangtua tercinta Ayahanda **Joko Bintoro Suseno** dan Ibunda **Yunik Wantuningsih** yang selalu memberikan doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial. Terimakasih selalu ada buat Kakak Nilam. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
8. Kedua adik tercinta **Nimas Syifa Nur Widadsari** dan **Nikko Agha Bazla** yang selalu memberikan semangat ketika mengerjakan skripsi.
9. **Karyawan PT Asahimas Chemical** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
10. Sahabat yang selalu mendukung sejak masa perkuliahan **Raden Roro Sita Winahyu, Indri Yani Agustin, Tria Putri Nadya Imanika, Fina Izzatul Muna**. Terimakasih telah menemani hari-hari penulis selama masa perkuliahan dan menjadi wadah untuk saling memberikan keluhan, cecian, dan makian.

11. **Teman-teman Manajemen 2017** Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

12. Terimakasih untuk Google, Youtube, Spotify, Instagram, Science Direct, Proquest, Emerald yang selalu membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi serta memberikan semangat dan motivasi.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih baik kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun skripsi ini.



Yogyakarta, 27 April 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nilam', is written over a faint, larger version of the UII logo.

Nilam Ratna Nur Widadsari

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTARGAMBAR	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	16
2.1.3 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	20
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	25
2.1.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	32
2.1.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	38
2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan.....	48
2.1.8.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	48

2.1.9 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .	53
2.2 Landasan Teori	66
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	66
2.2.2 Budaya Organisasional	75
2.2.3 Pelatihan	78
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	84
2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan	84
2.2.5 Kepuasan Kerja.....	89
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	93
2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	93
2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	94
2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	95
2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	96
2.3.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	97
2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	97
2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	98
2.3.8 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui..... Kepuasan Kerja.....	99
2.3.9 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan	100
2.4 Kerangka Pikir.....	101
2.5 Hipotesis Penelitian	104
BAB III METODE PENELITIAN.....	106
3.1 Pendekatan Penelitian.....	106
3.2 Lokasi Penelitian	107
3.2.1 Profil Perusahaan	107

3.2.2	Visi dan Misi Perusahaan	107
3.2.3	Struktur Perusahaan	109
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian	109
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	111
3.4.1	Kinerja Karyawan (Y)	111
3.4.2	Kepuasan Kerja (Z).....	112
3.4.3	Budaya Organisasional (X_1)	113
3.4.4	Pelatihan (X_2).....	115
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian.....	116
3.5.1	Populasi	116
3.5.2	Sampel Penelitian	116
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	116
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data	117
3.6.1	Jenis Data.....	117
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data	117
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	118
3.7.1	Uji Validitas.....	118
3.7.2	Uji Reliabilitas	120
3.8	Metode Analisis Data	121
3.8.1	Uji Asumsi Klasik.....	121
3.8.2	Analisis Regresi Linear.....	122
3.8.3	Uji Hipotesis	124
3.8.4	Analisis Jalur	126
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		128
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	128
4.1.1	Hasil Uji Validitas	128
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	132

4.2	Analisis Deskriptif	133
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	143
4.3	Uji Asumsi Klasik	157
4.3.1	Uji Heteroskedastisitas	157
4.3.2	Uji Multikolinearitas.....	157
4.3.4	Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	159
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda	160
4.4.1	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel ... Independen yaitu Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap	
	Kepuasan Kerja.....	160
4.4.2	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel ... Independen yakni Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja .. Karyawan.....	162
4.4.3	Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel.. Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	165
4.5	Uji Hipotesis	167
4.5.1	Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja..... Karyawan.....	167
4.5.2	Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan..... Kerja	171
4.5.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	174
4.6	Analisis Jalur (Path Analysis).....	175
4.7	Pembahasan	181
4.7.1	Data Deskriptif.....	181
4.7.2	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	182
4.7.3	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	185
4.7.4	Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja..... Karyawan.....	187

4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	188
4.7.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	192
4.7.7 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatian terhadap Kepuasan Kerja	194
4.7.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	196
4.7.9 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya	
Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	199
4.7.10Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pelatihan terhadap	
Kinerja Karyawan.....	201
4.8 Pembahasan Umum.....	203
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	207
5.1 Kesimpulan.....	207
5.2 Saran	207
5.3 Keterbatasan Penelitian	209
DAFTAR PUSTAKA	210
LAMPIRAN	217
BIODATA	262



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja..... Karyawan	13
Tabel 2.2	Review Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	20
Tabel 2.3	Review Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap..... Kinerja Karyawan	24
Tabel 2.4	Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan..... Kerja	29
Tabel 2.5	Review Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	36
Tabel 2.6	Review Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap..... Kepuasan Kerja	40
Tabel 2.7	Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	46
Tabel 2.8	Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja..... Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 2.9	Review Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	55
	melalui Kepuasan Kerja	55
Tabel 2.10	Teori Rujukan Budaya Organisasional (X_1).....	57
Tabel 2.11	Teori Rujukan Pelatihan (X_2).....	60
Tabel 2.12	Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y).....	62
Tabel 2.13	Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z).....	64
Tabel 4.1	Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel.....	129
Tabel 4.2	Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X_1).....	129
Tabel 4.3	Hasil Analisis Uji Validitas Pelatihan (X_2).....	130
Tabel 4.4	Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)	131
Tabel 4.5	Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	131
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas	132
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	133

Tabel 4.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	135
Tabel 4.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	136
Tabel 4.10	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	137
Tabel 4.11	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	139
Tabel 4.12	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	140
Tabel 4.13	Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian	142
Tabel 4.14	Kategori Kelas Interval	143
Tabel 4.15	Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasional ..	143
Tabel 4.16	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional.....	145
Tabel 4.17	Distribusi Jawaban Responden Tentang Pelatihan.....	147
Tabel 4.18	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan	148
Tabel 4.19	Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan	149
Tabel 4.20	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	150
Tabel 4.21	Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja.....	152
Tabel 4.22	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	153
Tabel 4.23	Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian	154
Tabel 4.24	Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian	155
Tabel 4.25	Hasil Uji Heteroskedastisitas	157
Tabel 4.26	Hasil Uji Multikolinearitas.....	158
Tabel 4.28	Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik.....	159
Tabel 4.29	Hasil Regresi Linear Berganda Budaya Organisasional dan	
	Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	160
Tabel 4.30	Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasional dan	
	Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	162
Tabel 4.31	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Budaya Organisasional dan .	
	Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	163
Tabel 4.32	Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasional dan	

	Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	165
Tabel 4.33	Hasil Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja..... Karyawan	165
Tabel 4.34	Koefisien Determinasi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.. Karyawan	167
Tabel 4.35	Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Budaya..... Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	168
Tabel 4.36	Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasional dan Pelatihan	
	terhadap Kinerja Karyawan.....	170
Tabel 4.37	Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Budaya	
	Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	171
Tabel 4.38	Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasional dan Pelatihan	
	terhadap Kepuasan Kerja	173
Tabel 4.39	Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja.....	174
	terhadap Kinerja Karyawan.....	174
Tabel 4.40	Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional.....	175
	terhadap Kepuasan Kerja	175
Tabel 4.41	Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan	
	Kerja	176
	terhadap Kinerja Karyawan.....	176
Tabel 4.42	Hasil Analisis Regresi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	178
Tabel 4.43	Hasil Analisis Regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja.....	178
	terhadap Kinerja Karyawan.....	178
Tabel 4.44	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	180

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir Penelitian.....	103
Gambar 3.1	Uji Sobel.....	127
Gambar 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	134
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	136
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	137
Gambar 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	138
Gambar 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	139
Gambar 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	141
Gambar 4.7	Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian	142
Gambar 4.8	Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional	146
Gambar 4.9	Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan.....	148
Gambar 4.10	Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	151
Gambar 4.11	Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	154
Gambar 4.12	Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian.....	156
Gambar 4.13	Analisis Jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja	
	Karyawan melalui Kepuasan Kerja	177
Gambar 4.14	Analisis Jalur Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui	
	Kepuasan Kerja	179

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	230
Lampiran 2	Tabulasi Data Mentah.....	231
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_1).....	244
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_2).....	249
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	251
Lampiran 6	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)	253
Lampiran 7	Hasil Uji Reliabilitas	256
Lampiran 8	Hasil Uji Regresi	257
Lampiran 9	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	259
Lampiran 10	Analisis Deskriptif.....	261
Lampiran 11	Biodata Peneliti	262



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu elemen penting yang akan memengaruhi segala kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) merupakan sesuatu yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001), kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Lalu menurut Hasibuan (2002), kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecerdasannya, usaha, serta kesempatan yang dilakukannya. Disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai suatu keadilan dari individu ataupun kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawab dan dengan seperti apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja merupakan indikator pencapaian dalam suatu perusahaan. Luthans (2006) berkata, kepuasan kerja memiliki definisi sebagai bentuk persepsi pekerja terkait seberapa banyak hal bernilai penting yang diberikan oleh pekerjaan mereka. Selain itu, Robbins (1996) mengemukakan jika kepuasan kerja umum dirasakan oleh seorang individu terhadap

pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan mengharuskan adanya interaksi dengan rekan kerja, atasan, standar kerja, peraturan dan kebijakan organisasi, kondisi kerja dan lainnya. Lebih lanjut, Handoko (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berupa kondisi emosional karyawan dalam memandang pekerjaan yang dijalani, baik secara menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Budaya organisasional merupakan salah satu kunci yang dibutuhkan oleh perusahaan demi mencapai tujuan bersama apabila diimplementasikan dengan baik. Setiap organisasi memiliki budaya yang membedakan dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins (2003) budaya organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Tidak terlalu berbeda, menurut Denison (1990) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah organisasi yang memiliki suatu budaya yang memiliki potensi yang lebih besar dari koordinasi dan kontrol perilaku organisasi secara implisit. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu budaya dalam organisasi merupakan identitas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, sehingga menjadikan organisasi tersebut memiliki suatu keunggulan.

Budaya organisasional dalam perusahaan memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan enam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Upadhyay dan Kumar (2020), Maamari dan Saheb (2018), Sihombing *et al.* (2018), Nikpour (2017), Sapada *et al.* (2017), dan Pawirosumarto *et al.* (2017) bahwa menurut keenam penelitian tersebut, budaya organisasional berdampak pada kinerja karyawan sedangkan menurut Harwiki (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berdampak pada kinerja karyawan. Sehingga menurut penelitian sebelumnya, jika semakin baik perusahaan menerapkan budaya organisasional akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi terhadap perusahaan.

Budaya organisasional memengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja dalam perusahaan. Hal ini berdasarkan pada 6 temuan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Petkovska *et al.* (2019), Tran dan Quan (2020), Dihan (2018), Abdullat dan Dababneh (2018), Qazi *et al.* (2017), dan Sugiri (2015) yang menyimpulkan jika budaya organisasional memiliki dampak positif serta signifikan kepada kepuasan kerja. Sedangkan menurut Murtiningsih (2019), Cronley dan Kim (2016) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh negatif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan penelitian terdahulu, budaya organisasional menghasilkan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pelatihan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam perusahaan jika diimplementasikan secara baik. Snell & Bohlander (2010) berpendapat

bahwa pelatihan adalah usaha perusahaan untuk mendorong pembelajaran anggota perusahaannya. Selanjutnya, menurut Dessler (2013) juga menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Bernadin & Russel (1998), pelatihan merupakan berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu peran penting dalam perusahaan untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan secara teknis bagi karyawannya.

Pelatihan yang diimplementasikan secara baik dalam suatu perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hal ini berdasarkan temuan enam penelitian terdahulu, dimana menurut Guan dan Frenkel (2019), Sendawula *et al.* (2018), Sweis *et al.* (2019), Kusumawati dan Wahyuni (2019) dan Tetteh *et al.* (2017) yang memberikan hasil positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ilhami *et al.* (2020) memiliki hasil penelitian negatif. Hasil penelitian di atas merupakan pendukung peneliti dalam melakukan penelitian kedepan.

Pelatihan berkaitan erat dengan kepuasan kerja seorang karyawan, begitu juga sebaliknya. Hal ini berdasarkan enam penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019),

Dihan (2018), Paposan dan Kumar (2019), Timbowo *et al.* (2017), Muarrifa *et al.* (2016) dan Ensour *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja karyawan, karena jika kinerja karyawan baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik juga. Hal ini berdasarkan enam penelitian yang telah dilakukan oleh Idris *et al.* (2020), Ngwenya dan Pelsner (2020), Amin (2015), Yuen *et al.* (2018), Eliyana dan Muzakki (2019), dan Permadi *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan penelitian terdahulu, kepuasan kerja menghasilkan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Terdapat hubungan yang positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Petkovska *et al.* (2019), Tran dan Quan (2020), Dihan (2018), Abdullat dan Dababneh (2018), Qazi *et al.* (2017), Sugiri (2015). Selain itu, terdapat hubungan positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019), Dihan (2018), Paposan dan Kumar (2019), Timbowo *et al.* (2017), Muarrifa *et al.* (2016) dan Ensour *et al.* (2018). Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018), Dihan (2018) dan Putra *et al.* (2019). Selanjutnya, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh ROzanna

et al. (2019), Paais (2018) dan Sapada *et al.* (2017). Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh Nurani *et al.* (2020), Mardianto *et al.* (2020) dan Khan *et al.* (2016). Dari hasil temuan tersebut menjadi alasan kuat budaya organisasional dan pelatihan yang memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian nantinya ditujukan kepada karyawan PT. Asahimas Chemical Banten. PT. Asahimas Chemical merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam bidang industri kimia yang berdiri sejak tahun 1986 namun mulai beroperasi pada tahun 1989. Sesuai dengan hal tersebut, tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan jawaban atas apakah adanya hubungan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan yang bekerja di PT. Asahimas Chemical Banten.

1.2 Rumusan Masalah

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

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

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji apakah budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji apakah budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Untuk menguji apakah budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan adanya pengetahuan yang diberikan tentang pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan yang diteliti.

2. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian yang dilakukan ini, dapat dijadikan sebagai peluang bagi penulis untuk belajar menghasilkan karya ilmiah. Selain itu, manfaat lain yang bisa didapatkan adalah peneliti dapat meningkatkan kemampuannya dalam berpikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian dan mendapatkan ilmu baru selama proses penelitian.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini peneliti selanjutnya dapat menggunakan dan menjadikan sebagai referensi, tambahan serta pertimbangan untuk mengembangkan topik sejenis.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan sesuai dengan kajian pustaka sebelumnya yang berhubungan dengan variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dengan mengkaji penelitian terdahulu maka penulis dapat memahami indikator sebuah penelitian sekaligus menjadi pembanding bagi peneliti selanjutnya. Berikut merupakan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti:

2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Upadhyay dan Kumar (2020)

Upadhyay dan Kumar (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*The Intermediation Role of Organizational Culture and Internal Analytical Knowledge between the Capability of Big Data and a Firm’s Performance*”, yang menjelaskan bahwa terdapat dampak positif yang terjadi antara budaya organisasional dan kinerja karyawan yang akan mendukung kinerja karyawan yang semakin baik. Pada penelitian ini sampel diberikan kepada 400 responden dari India dengan menggunakan alat analisis berupa *Exploratory Factor Analysis* (EFA).

Di dalam melakukan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan, di antara memiliki kesamaan dalam variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu peneliti akan

menggunakan SPSS untuk menganalisis data serta penggunaan sampel dan lokasi penelitian juga berbeda.

2. Maamari dan Saheb (2018)

Maamari dan Saheb (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul "*How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees Performance of Genders*" yang menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh hubungan yang tidak negatif yang terjadi antara budaya organisasional dan kinerja karyawan dengan sampel yang digunakan sebanyak 400 responden dari 40 perusahaan. *Software* yang digunakan yaitu SPSS versi 22.

Dari penelitian yang sudah dilakukan, terdapat beberapa kesamaan di antara menggunakan alat analisis yang sama berupa SPSS, variabel penelitian yang digunakan juga memiliki kesamaan yaitu budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu lokasi penelitian yang digunakan.

3. Sihombing *et al.* (2018)

Sihombing *et al.* (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul "*The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and its Implication for Employee Performance*" yang menjelaskan bahwa terdapat dampak positif yang terjadi antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel yaitu karyawan BTN Indonesia.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel yang sama yaitu budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan untuk perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan di mana pada penelitian ini menggunakan GSCA serta adanya penggunaan variabel lain. Selain itu, perbedaannya terdapat di lokasi penelitian yang digunakan.

4. Nikpour (2017)

Nikpour (2017) yang berjudul "*The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Organizational Commitment*" yang menjelaskan jika terdapat dampak tidak negatif yang terjadi pada budaya organisasional dan kinerja karyawan. 190 responden berasal dari Jerman digunakan sebagai sampel pada penelitian ini.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan menggunakan variabel yang sama yaitu budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan untuk perbedaannya yaitu alat analisis yang digunakan di mana pada penelitian ini menggunakan AMOS serta adanya tambahan variabel lain. Selain itu, perbedaannya terdapat di lokasi penelitian yang digunakan

5. Harwiki (2016)

Harwiki (2016) melakukan penelitian dengan judul "*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*" memberikan hasil bahwa adanya pengaruh negatif yang terjadi antara budaya organisasional dan kinerja

karyawan dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden wanita di Jawa Timur.

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang sama di mana variabel tersebut adalah budaya organisasional dan kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terdapat pada *Partial Least Square* (PLS), serta responden dan jumlah sampelnya memiliki perbedaan.

6. Sapada *et al.* (2017)

Sapada *et al.* (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance*” menyimpulkan terdapat dampak positif dan signifikan yang terjadi pada budaya organisasional dan kinerja karyawan yang melibatkan sampel sebanyak 357 karyawan.

Persamaannya terdapat pada variabel budaya organisasional, kinerja karyawan serta kepuasan kerja yang nantinya digunakan pula dalam penelitian yang akan dilakukan. Untuk perbedaannya terdapat di alat analisis yang digunakan di mana dalam penelitian yang telah dilakukan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan jumlah sampel yang nantinya akan digunakan.

7. Pawirosumarto *et al.* (2017)

Pawirosumarto *et al.* (2017) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts,*

Indonesia” yang memberikan kesimpulan bahwa adanya dampak tidak negatif yang terjadi pada budaya organisasional dan kinerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 200 karyawan hotel.

Persamaannya terdapat di penggunaan variabelnya yaitu variabel budaya organisasional, kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada jumlah dan tempat melakukan penelitian.

Tabel 2.1
Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Upadhyay, P. dan Kumar, A. (2020) <i>The Intermediating Role of Organizational Culture and Internal Analytical Knowledge between the Capability of Big Data and a Firm's Performance</i> International Journal of Information Management Vol. 52 Sampel: 400 responden dari India Alat Analisis: <i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Walker <i>et al.</i> (1996) <i>Performance, human resources, decision making, relationship.</i> Kinerja Karyawan: Mithas <i>et al.</i> (2011) <i>Ability to gain and retain customers, improve sales, provitability, ROI.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p>Maamari, B. dan Saheb, A. (2018) <i>How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees Performance of Genders</i> International Journal of Organizational Analysis Sampel: 400 responden dari 40 perusahaan Alat Analisis: SPSS 22 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Dubey <i>et al.</i> (2017) <i>Belief, participation, performance.</i> Kinerja Karyawan: Kalhoff <i>et al.</i> (2011) <i>Coaching, equal opportunities, status, expectations.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

3	<p>Sihombing et al. (2018) <i>The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and its Implication for Employee's Performance</i> International Journal of Law and Management Vol.60 Sampel: Karyawan BTN Indonesia Alat Analisis: GSCA Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins (2003) <i>Innovation and risktaking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i> Kinerja Karyawan: Wirawan (2009) <i>Work result, work behaviour, individual traits.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4	<p>Nikpour, A. (2017) <i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i> International Journal of Organizational Leadership Vol. 6 Sampel: 190 responden dari Kerman Alat Analisis: SPSS dan AMOS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Denison (2000) <i>Involvement, consistence, adaptability, mission</i> Kinerja Karyawan: Salajegheh et al. (2015) <i>Effectiveness, efficiency, productivity, quality, innovation</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Harwiki, W. (2016) <i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 219 (2016) 283 – 290 Sampel: 40 responden wanita di Jawa Timur Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Hofstede (1980) <i>Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, and Masculinity versus Femininity</i> Kinerja Karyawan: Wirawan (2009) <i>Job Result, Job Behaviour, and Personal Attitude</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

6	<p>Sapada et al. (2017) <i>The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance</i> The International Journal of Engineering and Science Vol. 6 Sampel: 357 karyawan Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Edison (2016) <i>Self-awareness, aggressiveness, personality, performance, team.</i> Kinerja Karyawan: Miner (1988) <i>Quality, quantity, time, cooperation.</i> Kepuasan Kerja: Robbins & Coulter (2009) <i>Wage, work, promotion, leadership, co-worker.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
7	<p>Pawirosumarto et al. (2017) <i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i> International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6 Sampel: 200 karyawan hotel Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dan SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins and Judge (2013) <i>Innovation and courage to take risks, paying attention to details, results orientation, employee orientation, team orientation, aggressive, stability</i> Kinerja Karyawan: Russel and Bernandin (1995) <i>Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self influence.</i> Kepuasan Kerja: Smith et al. (1969) <i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Untuk mendapatkan hubungan dari variabel pada Tabel 2.1, peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu. Dari 7 penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwasanya budaya organisasional memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Walker *et al.* (1996), Dubey *et al.* (2017), Robbins (2003),

Denison (2000), Hofstede (1980), Edison (2016), Robbins & Judge (2013). Sedangkan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Mithas *et al.* (2011), Kalhoff *et al.* (2011), Wirawan (2009), Salajegheh *et al.* (2015), Wirawan (2009), Miner (1988), Bernandin & Russel (1995). Perbedaannya terletak pada industri yang diteliti serta akan ada penambahan variabel lainnya.

2.1.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

1. Guan dan Frenkel (2019)

Guan dan Frenkel (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “*How Perceptions of Training Impact Employee Performance Evidence from Two Chinese Manufacturing Firms*” yang memberikan hasil bahwa terdapat dampak positif yang terjadi pada pelatihan dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 348 responden dari dua perusahaan manufaktur di China.

Persamaan dalam penelitian yang sudah dilakukan yaitu alat analisis yang digunakan berupa SPSS dengan metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Selain itu, variabel yang digunakan juga memiliki kesamaan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat di lokasi penelitian serta jumlah sampel yang akan digunakan.

2. Sendawula *et al.* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Sendawula *et al.* (2018) yang berjudul “*Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda’s Health Sector*” yang memberikan hasil bahwa

adanya dampak positif yang terjadi pada pelatihan dan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 150 responden dari rumah sakit.

Persamaan dari penelitian ini yaitu alat analisis yang digunakan berupa SPSS. Selain itu, adanya kesamaan pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan, dan metode yang digunakan sama yaitu metode kuantitatif. Namun, perbedaannya terdapat di lokasi yang digunakan untuk penelitian, serta adanya penambahan variabel pada penelitian terdahulu.

3. Ilhami *et al.* (2020)

Ilhami *et al.* (2020) mengemukakan pada penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Individual Characteristics towards Employee Performance of Millennial Employees: The Moderating Effect of Training*” yang memberikan hasil di mana pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sampel sebanyak 250 karyawan di Yogyakarta.

Persamaan yang di dapatkan yaitu adanya variabel pelatihan dan kinerja karyawan serta menggunakan metode kuantitatif. Namun, perbedaannya terdapat di lokasi yang digunakan untuk melakukan penelitian, alat analisis yang digunakan serta jumlah sampelnya.

4. Sweis *et al.* (2019)

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*” menyimpulkan adanya dampak positif serta signifikan yang terjadi pada

pelatihan dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 375 karyawan.

Persamaannya pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan yang digunakan. Selain itu, terdapat kesamaan pada *software* SPSS. Perbedaannya yaitu penambahan variabel motivasi pada penelitian yang dilakukan Swiss *et al.* (2019) serta jumlah dan tempat diadakannya penelitian.

5. Kusumawati dan Wahyuni (2019)

Kusumawati dan Wahyuni (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta*” memberikan hasil bahwa pelatihan memiliki dampak yang positif pada kinerja karyawan dengan jumlah sampel sebanyak 34 staff di LPP Yogyakarta.

Persamaan yang terjadi yaitu pada penggunaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada *Partial Least Square* (PLS) dan jumlah sampel yang digunakan serta tempat penelitian.

6. Tetteh *et al.* (2017)

Tetteh *et al.* (2017) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Impact of Training and Development on Employees’ Performance (A Case Study of Millicom Ghana Limited—Tigo)*” menjelaskan bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan di perusahaan Ghana.

Persamaan penelitian yang dilakukan Tetteh *et al.* (2017) yaitu penggunaan variabelnya di mana keduanya menggunakan variabel pelatihan dan kinerja karyawan untuk penelitian. Selain itu, menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaannya terdapat pada sampel yang digunakan pada penelitian tersebut.

Tabel 2.2
Review Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Guan dan Frenkel (2019) <i>How Perceptions of Training Impact Employee Performance: Evidence from Two Chinese Manufacturing Firms</i> Personnel Review Vol. 48 Sampel: 348 responden dari dua perusahaan manufaktur China Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Sun <i>et al.</i> (2007) <i>Work skills, work-related training, work better</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Farh <i>et al.</i> (1991) <i>Quality of work, efficiency of work, accomplishment of work goals</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p>Sendawula <i>et al.</i> (2018) <i>Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector</i> Cogent Business & Management Vol. 5 Sampel: 150 responden dari Rumah Sakit Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Elnaga dan Imran (2013) <i>On the job, off the job</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Lutwama (2011) <i>Availability, responsiveness, productivity, competence.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.2

<p>3</p>	<p>Ihhami et al. (2020) <i>The Impact of Individual Characteristics towards Employee Performance of Millennial Employees: The Moderating Effect of Training</i> Research in Business & Social Science Vol. 9 Sampel: 250 karyawan di Yogyakarta Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Diamantidis dan Chatzoglou (2012) <i>Training material, trainers, training methods, training time, training facilities.</i> Kinerja Karyawan: Basalamah, (2018) <i>Quantity, quality, punctuality, presence, cooperation</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</p>
<p>4</p>	<p>Sweis et al. (2019) <i>The Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: The Case of Jordan</i> International Journal of Information, Business and Management Vol. 11 Sampel: 375 karyawan Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mathieu and Martineau (1997) <i>Supplies, materials, equipment, tools and financial Support.</i> Kinerja Karyawan: Yang and Peng (2008) <i>Contractor/customer relationship, cost, project management, skilled workforce, and safety.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
<p>5</p>	<p>Kusumawati dan Wahyuni (2019) <i>The Effect of Training to Employee Performance with Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta</i> Journal of Applied Philosophical Management and Innovation Vol. q Sampel: 34 staf di LPP Yogyakarta Alat Analisis: <i>Partial Least Square (PLS).</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Noe (2012) <i>Need assessment, creating a learning environment, ensuring transfer of training, selecting training methods, evaluating.</i> Kinerja Karyawan: Dessler (2003) <i>Quality, productivity, job knowledge, reliability, availability.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

6	<p>Tetteh et al. (2017) <i>The Impact of Training and Development on Employees' Performance (A Case Study of Millicom Ghana Limited—Tigo)</i> International Journal of Information Research and Review Vol.4 Sampel: Karyawan di Perusahaan Ghana Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Wright and Geroy (2001) <i>Skills, attitude, knowledge.</i> Kinerja Karyawan: Anderson (2003) <i>Experience, work-home balance, manager's interaction, goal setting.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
---	--	---	---

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

Sebanyak 6 jurnal terdahulu yang digunakan pada hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari 6 penelitian sebelumnya terdapat 5 yang menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan 1 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Sun *et al.* (2007), Elnaga dan Imran (2013), Diamantidis dan Chatzoglou (2012), Mathieu and Martineau (1997), Noe (2012), dan Wright and Geroy (2001). Teori kinerja karyawan menggunakan teori Farh *et al.* (1991), Lutwama (2011), Basalamah, (2018), Yang and Peng (2008), dan Dessler (2003). Perbedaannya terletak pada industri yang diteliti serta akan ada penambahan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja.

2.1.3 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

1. Malini (2017)

Penelitian yang dilakukan Malini (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100” di mana dengan menerapkan budaya organisasi yang tertuang dalam motto yaitu CINTAPOS dan mengedepankan kualitas prosedur dalam pelatihan kerja hal ini akan menjadi tolak ukur dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100. Sampel yang digunakan 30 karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100.

Persamaan yang terjadi terdapat pada variabel yang digunakan memiliki kesamaan pada penggunaan alat analisis. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

2. Dihan (2018)

Penelitian yang dilakukan Dihan *et al.* (2018) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*” dimana adanya dampak positif yang terjadi antara budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang terjadi di PT. Madubaru. Sampel yang digunakan 73 karyawan di PT. Madubaru PG / PS Madukismo.

Persamaan penelitian terdapat pada variabel yang dijadikan bahan penelitian. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian.

Tabel 2.3
Review Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan
terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Malini (2017) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100</i></p> <p>Alat analisis: Kuesioner</p> <p>Sampel: 30 karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100</p>	<p>Budaya: Suyono (2004) Kepemimpinan, komunikasi, motivasi</p> <p>Pelatihan: Mangkunegara (2013) Jenis, tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, waktu</p> <p>Kinerja: Sastrowiharjo (2006) <i>Rangking, grading, skala grafis, checklisis,</i></p>	Budaya daan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	<p>Dihan (2018) <i>Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i></p> <p>Alat analisis: Structural Equation Model (SEM)</p> <p>Sampel: 73 karyawan di PT. Madubaru PG / PS Madukismo</p>	<p>Pelatihan: Snell & Bohlander (2013) Assessment, desain, Implementasi, Evaluasi</p> <p>Budaya: Robbin (2002) inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.</p> <p>Kepuasan Kerja: Robbins (2014) Pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung</p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2006) Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerjasama</p>	Budaya daan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Peneliti menemukan 2 penelitian terdahulu pada hubungan budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari 2 penelitian terdahulu menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat dampak positif yang terjadi pada budaya organisasional dan kinerja karyawan. Teori budaya organisasional yang digunakan adalah Suyono (2004), Robbins (2002) sedangkan teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2013), Snell & Bohlander (2013), dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Sastrowiharjo (2006), Mathis dan Jackson (2006). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti serta akan ada penambahan variabel kepuasan kerja.

2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Petkovska *et al.* (2019)

Petkovska *et al.* (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance*” yang memberikan dampak positif pada budaya organisasional dan kepuasan kerja dengan menggunakan 200 karyawan dari perusahaan manufaktur produk kayu.

Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan yaitu menggunakan alat analisis SPSS dengan metode kuantitatif. Selain itu, persamaan lainnya terdapat di variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat di jumlah sampel yang digunakan serta adanya variabel tambahan yang digunakan pada penelitian terdahulu.

2. Tran dan Quan (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Trand dan Quan (2020) yang berjudul “*Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context*” memberikan dampak positif yang terjadi pada budaya organisasional dan kepuasan kerja. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 294 responden dari Vietnam.

Persamaan dari penelitian ini terdapat pada *software* SPSS dengan metode kuantitatif. Selain itu, terdapat persamaan variabel yang terlibat yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat di jumlah sampel dan tempat yang digunakan untuk melakukan penelitian serta adanya tambahan variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu.

3. Dihan (2018)

Dihan (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” bahwa adanya dampak positif dan signifikan yang terjadi antara budaya organisasional dan kepuasan kerja dengan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 73 karyawan di PT Madubaru Pg/Ps Madukismo.

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang digunakan serta variabel tambahan di mana variabel yang terlibat yaitu budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan dan tempat yang diteliti serta alat analisis yang digunakan di mana pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

4. Abdullat dan Dababneh (2018)

Abdullah dan Dababneh (2018) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector*” menjelaskan adanya dampak positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dengan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 150 karyawan sektor perbankan.

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat, dan *software* SPSS. Perbedaannya terdapat pada penambahan variabel serta lokasi penelitian.

5. Cronley dan Kim (2016)

Cronley dan Kim (2016) menjelaskan pada penelitiannya yang berjudul “*Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army*” menjelaskan jika adanya dampak negatif yang terjadi pada budaya organisasional dan kepuasan kerja dengan melibatkan sampel sebanyak 176 karyawan.

Persamaannya terdapat pada *software* digunakan yaitu SPSS serta variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

6. Qazi *et al.* (2017)

Qazi *et al.* (2017) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*Organizational Culture and Job Satisfaction: A Study of Organized Retail Sector*” dimana adanya dampak tidak negatif

yang terjadi pada budaya organisasional dan kepuasan kerja dengan melibatkan sampel sebanyak 436 karyawan sektor ritel.

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat dan *software* SPSS yang digunakan. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian.

7. Murtiningsih (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) "*The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention*" memberikan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan dengan sampel yang digunakan sebanyak 150 responden.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang sama. Perbedaannya terdapat pada alat yang digunakan untuk olah data yaitu *Structural Equation Model* (SEM) serta jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian.

8. Sugiri (2015)

Sugiri (2015) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)" dengan sampel yang digunakan sebanyak 143 karyawan memberikan kesimpulan jika budaya organisasional memiliki dampak positif kepada kepuasan kerja.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang sama. Perbedaannya terdapat pada *software* yang digunakan untuk olah data yaitu *Structural Equation Model* (SEM) serta jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian.

Tabel 2.4
Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Petkovska et al. (2019) <i>The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance</i> Montenegrin Journal of Economics Vol.15 Sampel: 200 karyawan dari perusahaan manufaktur produk kayu Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Egbu (2006) <i>Quality, effectiveness, efficiency, product reliability, customer service, and innovation</i> Kepuasan Kerja: Davies et al. (2006) <i>Individual values, principles, personality, opportunity, job's nature</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
2	<p>Tran dan Quan (2020) <i>Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context</i> International Journal of Organizational Analysis Sampel: 294 responden dari Vietnam Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Cameron dan Quinn (2006) <i>Clan, hierarchy, market and adhocracy.</i> Kepuasan Kerja: Braun et al. (2013) <i>Demographics, introverted factors, extroverted factors</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.4

<p>3</p>	<p>Dihan (2018) <i>Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i> Alat analisis: Structural Equation Model (SEM) Sampel: 73 karyawan di PT. Madubaru PG / PS Madukismo</p>	<p>Pelatihan: Snell & Bohlander (2013) Assessment, desain, Implementasi, Evaluasi Budaya: Robbin (2002) inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas. Kepuasan Kerja: Robbins (2014) Pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2006) Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerjasama</p>	<p>Budaya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>4</p>	<p>Abdullat dan Dababneh (2018) <i>The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector</i> Benchmarking: An International Journal Vol. 2 Sampel: 150 karyawan sector perbankan Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Cameron & Quinn (2006) <i>Hierarchy, clan, adhocracy</i> Kepuasan Kerja: Spector (1997) <i>Employee engagement, employee empowerment, turnover-absenteeism, work environment, salary</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

5	<p>Cronley dan Kim (2016) <i>Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army</i> Leadership & Organization Development Journal Vol. 38 Sampel: 176 karyawan Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Park & Kim (2009) <i>Consensual, rational, developmental, hierarchical.</i> Kepuasan Kerja: Locke (1969)</p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.</p>
6	<p>Qazi et al. (2017) <i>Organizational Culture and Job Satisfaction: A Study of Organized Retail Sector</i> Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 12 Sampel: 436 karyawan sektor ritel Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Pareek and Rao (1983) <i>Authenticity, autonomy, collaboration, experimentation.</i> Kepuasan Kerja: Singh (1989) <i>Openness and risk taking, confrontation, trust, pro-action.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>
7	<p>Murtiningsih (2019) <i>The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention</i> Indonesian Management and Accounting Research Vol.19 Sampel: 150 responden Alat Analisis: Structural Equation Model (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Denison and Misra (2007) <i>Mission, consistency, adaptability, involvement.</i> Kepuasan Kerja: George (2012) <i>Personality, values, the work situation, social influence.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
8	<p>Sugiri (2015) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)</i> ISBN, Vol. 2, No.12 Sampel: 143 karyawan CV Opal Transport Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins (2011) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas Kepuasan kerja: Luthans (2011)</p>	<p>Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

		Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja	
--	--	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

Penelitian yang telah dilakukan berjumlah 8 di mana menghubungkan variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Dari 8 penelitian terdahulu terdapat 6 yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional berdampak pada kepuasan kerja, sedangkan 2 penelitian terdahulu yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasional tidak berdampak pada kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Egbu (2006), Cameron dan Quinn, Robbins (2002), Cameron & Quinn (2006), Park & Kim (2009), Pareek and Rao (1983), Denison and Misra (2007), Robbins (2011). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Davies *et al.* (2006), Braun *et al.* (2013), Robbins (2014), Spector (1997), Locke (1969), Singh (1989), Luthans (2011). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti serta akan adanya penambahan variabel pelatihan dan kinerja karyawan..

2.1.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

1. Rahayu *et al.* (2019)

Rahayu *et al.* (2019) menjelaskan dalam penelitiannya dengan judul

“The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and

its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Province Government”

memberikan dampak positif yang terjadi pada pelatihan dan kepuasan kerja dengan melibatkan responden sebanyak 200 responden.

Persamaan yang terdapat dari penelitian ini yaitu penggunaan variabel pelatihan dan kepuasan kerja yang nantinya akan digunakan di penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, perbedaan yang terdapat pada penggunaan *Structural Equation Model* (SEM) sedangkan peneliti nanti akan menggunakan SPSS. Selain itu, adanya tambahan variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu.

2. Dihan (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Dihan (2018) yang berjudul “Pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening” memberikan hasil yang menjelaskan dimana adanya dampak positif yang terjadi antara pelatihan dan kepuasan kerja dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 73 responden.

Persamaannya terdapat pada variabel yang akan digunakan berupa variabel pelatihan dan kepuasan kerja. Namun, untuk perbedaannya terdapat pada jumlah sampel serta variabel lain yang dilibatkan dalam penelitian tersebut. Selain itu, adanya penggunaan *Structural Equation Model* (SEM) pada penelitian tersebut.

3. Paposia dan Kumar (2019)

Paposa dan Kumar (2019) telah melakukan penelitian dengan judul *“Impact of Training and Development Practices on Job Satisfaction: A Study on Faculty Members of Technical Education Institutes”* memberikan hasil bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kepuasan kerja dengan melibatkan sampel yang digunakan sebanyak 360 responden.

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat serta penggunaan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian.

4. Timbowo *et al.* (2017)

Timbowo *et al.* (2017) menyimpulkan pada penelitian yang telah dilakukan dengan judul *“The Effect of Work Environment, Training and Human Resources Empower on Job Satisfaction at Bank BCA Tbk. Manado”* memberikan dampak positif antara pelatihan dan kepuasan kerja dengan jumlah sampel sebanyak 312 responden.

Persamaan yang dimiliki yaitu melibatkan variabel yang sama serta *software* yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan.

5. Muarrifa *et al.* (2016)

Muarrifa *et al.* (2016) memiliki penelitian dengan judul *“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang”* menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana penelitiannya menggunakan sampel sebanyak 60 responden.

Persamaan yang dimiliki yaitu melibatkan variabel yang sama serta *software* yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan.

6. Ensour *et al.* (2018)

Ensour *et al.* (2018) memiliki penelitian dengan judul “*Impact of Job Satisfaction on Training Motivation*” di mana memberikan hasil bahan pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan dengan sampel sebanyak 356 karyawan di Yordania.

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang terlibat serta *software* yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan

Tabel 2.5
Review Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Rahayu et al. (2019) <i>The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government</i> International Review of Management and Marketing Vol. 9 Sampel: 200 responden Alat Analisis: Structural Equation Model (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Kropp et al. (2008) <i>Formulation of objectives, teaching materials, teaching methods and evaluation</i> Kepuasan Kerja: Hanaysha and Tahir (2016) Sikap karyawan terhadap pekerjaan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan.</p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
2	<p>Dihan (2018) <i>Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i> Alat analisis: Structural Equation Model (SEM) Sampel: 73 karyawan di PT. Madubaru PG / PS Madukismo</p>	<p>Pelatihan: Snell & Bohlander (2013) Assessment, desain, Implementasi, Evaluasi Budaya: Robbins (2002) 1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi terhadap hasil 4. Orientasi terhadap individu 5. Orientasi terhadap tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas. Kepuasan Kerja: Robbins (2014) Pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2006)</p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

		Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerjasama	
3	<p>Paposa dan Kumar (2019) <i>Impact of Training and Development Practices on Job Satisfaction: A Study on Faculty Members of Technical Education Institutes</i> Management and Labour Studies</p> <p>Sampel: 360 responden Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Choo and Bowley (2007) <i>Encouraging employees to identify training needs, training and development offered are relevant to daily work, training and development programmes are aligned with employee's expectation, training and development programmes are aligned with personal development needs, feedback sessions after training</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Smith <i>et al.</i> (1969) <i>Pay, promotion, work, supervision, co-workers</i></p>	Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.5

4	<p>Timbowo et al. (2017) <i>The Effect of Work Environment, Training and Human Resources Empower on Job Satisfaction At Bank Bca Tbk. Manado</i> ISSN 2303-1174 Sampel: 312 orang Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Noe (2011) <i>Knowledge, skills, abilities, behaviors.</i> Kepuasan Kerja: Badeni (2014) Pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan sekerja, atasan, promosi</p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
5	<p>Mua'rrifa et al. (2016) <i>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang</i> Jurnal Admisi & Bisnis Versi online Issn 1411-4321 Sampel: 60 responden Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Rae (2008) Kualitas materi pelatihan, metode pelatihan, keefektifan trainer Kepuasan Kerja: Asa'ad (2004) Faktor psikologik, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial</p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
6	<p>Ensour et al. (2018) <i>Impact of Job Satisfaction on Training Motivation Problems and Perspective in Management Vol. 16</i> Sampel: 356 karyawan di Yordania Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Vroom (1964) <i>Expectancy, instrumentality, valence.</i> Kepuasan Kerja: Chung et al. (2012) <i>Overall satisfaction, co-workers, supervision, policy, pay, promotion, customers.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Jurnal yang digunakan sebanyak 6 penelitian terdahulu pada hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Dari 6 penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keenamnya menghasilkan kesimpulan yaitu pelatihan berdampak positif pada kepuasan kerja dengan teori pelatihan yang digunakan yaitu Kropp et al. (2008), Snell & Bohlander (2013), Choo and Bowley (2007), Noe (2011), Rae (2008), Vroom (1964) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Hanaysha and Tahir (2016), Robbins (2014), Badeni (2014), Asa'ad

(2004), Chung *et al.* (2012) dan Smith *et al.* (1969). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti di mana adanya tambahan budaya organisasional dan kinerja karyawan.

2.1.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

1. Setyaningrum (2018)

Penelitian yang dilakukan Setyaningrum (2018) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Asahimas Chemical Indonesia” di mana adanya pengaruh positif antara budaya organisasi, pelatihan dan kepuasan kerja. Sampel yang digunakan 180 orang di PT. Asahimas Chemical Indonesia. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS 21.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah kesamaan atas variabel penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian sebelumnya terdapat pada lokasi penelitian.

2. Putra *et al.* (2019)

Penelitian yang dilakukan Putra *et al.* yang berjudul “*The Effect of Motivation, Training, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Performance of Teachers at SMK Negeri Pekanbaru*” di mana dampak positif yang terjadi pada budaya

organisasional dan pelatihan pada kinerja guru. Sampel yang digunakan 206 guru. Alat analisis yang digunakan yaitu penyebaran angket.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan memiliki kesamaan. Perbedaannya terletak pada penambahan variabel, lokasi yang digunakan serta alat analisisnya.

Tabel 2.6
Review Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Setyaningrum (2018) <i>Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Asahimas Chemical Indonesia</i> Alat Analisis: SPSS Sampel: 180 orang di PT. Asahimas Chemical Indonesia. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins (2002) Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas Pelatihan: Noe (2000) Pengetahuan, keterampilan, perilaku Kepuasan: Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, pengawasan, rekan kerja dan kesempatan promosi.</p>	<p>Adanya pengaruh positif antara budaya organisasi, pelatihan dan kepuasan kerja.</p>

2	<p>Dihan (2018) <i>Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i> Alat analisis: <i>Structural Equation Model (SEM)</i> Sampel: 73 karyawan di PT. Madubaru PG / PS Madukismo</p>	<p>Pelatihan: Snell & Bohlander (2013) Assessment, desain, Implementasi, Evaluasi Budaya organisasional: Robbins (2002) inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas. Kepuasan Kerja: Robbins (2014) Pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2006) Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerjasama</p>	<p>Budaya daan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
3	<p>Putra et al. (2019) <i>The Effect of Motivation, Training, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Performance of Teachers at SMK Negeri Pekanbaru</i> e-ISSN 2580-3743 Alat Analisis: SPSS Sampel: 206 orang guru Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Wambui et al. (2018) Inovasi, mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas menciptakan budaya organisasi. Pelatihan: Surbhi Jain (2016) Materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, sarana atau prinsip pembelajaran, peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan Kepuasan: Tran Ngoc Tien (2018) Pembayaran upah atau gaji, tunjangan tambahan, pekerjaan, pengembangan karir, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.</p>	<p>Budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Jurnal yang digunakan sebanyak 3 penelitian terdahulu pada hubungan budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Dari 3 penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketiganya menghasilkan kesimpulan yaitu budaya organisasional dan pelatihan memiliki dampak positif yang terjadi pada

kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan Robbins (2002), Robbins (2002), Wabui *et al.* (2018). Teori pelatihan yang digunakan yaitu Noe (2000), Snell & Bohlander (2013), *Surbhi Jain* (2016) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Tien (2018), Mathis & Jackson (2006) dan Luthans (2011). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti di mana adanya tambahan budaya kinerja karyawan.

2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Idris *et al.* (2020)

Idris *et al.* (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia*” memberikan hasil bahwa adanya dampak positif yang terjadi antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 155 PNS.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel penelitian. Perbedaannya terdapat di alat analisis yang digunakan serta adanya variabel tambahan yang digunakan oleh penelitian terdahulu.

2. Ngwenya dan Pelser (2020)

Ngwenya dan Pelser (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “*Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe*” memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja karyawan dengan melibatkan sampel sebanyak 257 responden dari 15 perusahaan manufaktur di Zimbabwe.

Persamaan dari penelitian ini yaitu *software* yang digunakan yaitu SPSS, variabel yang dilibatkan sama berupa kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat di jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian, serta beberapa alat analisis selain SPSS dan adanya variabel lain yang dilibatkan dalam penelitian terdahulu ini

3. Amin (2015)

Amin (2015) menyimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “*Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTS, Serang, Banten*” dengan menggunakan sampel sebanyak 100 guru di Serang.

Persamaan yang dimiliki yaitu melibatkan variabel yang sama. Selain variabel, alat analisis juga memiliki kesamaan yaitu SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel serta lokasi yang digunakan untuk penelitian. Selain itu, adanya penambahan variabel lain dalam penelitian yang sudah dilakukan.

4. Ndulue dan Ekechukwu (2016)

Ndulue dan Ekechukwu (2016) menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria*” memberikan hasil jika kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan dengan melibatkan 357 responden.

Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan alat analisisnya berupa SPSS. Perbedaannya terletak pada adanya penambahan variabel lain yang digunakan dalam penelitian serta jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitiannya.

5. Yuen *et al.* (2018)

Yuen *et al.* (2018) menjelaskan pada penelitiannya dengan judul penelitian “*Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers*” dengan melibatkan 116 petugas pelaut.

Persamaan yang dimiliki yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Structural Equation Model* (SEM) dan jumlah sampel serta lokasi penelitian.

6. Eliyana dan Muzakki (2019)

Penelitian yang dilakukan Eliyana dan Muzakki (2019) dengan judul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance*” dengan menggunakan sampel sebanyak 30 responden.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja, namun perbedaannya terdapat pada *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan untuk olah data, lokasi serta jumlah sampel.

7. Permadi *et al.* (2019)

Permadi *et al.* (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Impact of Compensation and Work Environment towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances*” dengan menggunakan sampel 82 karyawan industri Sinarbali.

Persamaan yang dimiliki yaitu melibatkan variabel yang sama. Perbedaannya terdapat pada *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan untuk olah data, penambahan variabel lain, jumlah sampel dan lokasi penelitian.

Tabel 2.7
Review Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Idris et al. (2020) <i>The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i> Entrepreneurship and Sustainability Issues Vol.8 Sampel: 155 PNS Alat Analisis: Average variance extracted (AVE), Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja: Mabaso dan Dlamini (2017) <i>Work itself, cooperation, promotion</i> Kinerja Karyawan Jamil dan Raja (2011) <i>Work quantity, work quality.</i></p>	<p>Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2	<p>Ngwenya dan Pelser (2020) <i>Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe</i> SA Journal of Industrial Psychology Vol. 46 Sampel: 257 responden dari 15 perusahaan manufaktur Zimbabwe Alat Analisis: Structural equation modelling (SEM), partial least square (PLS), SPSS</p>	<p>Kinerja Karyawan: Mathis & Jackson (2006). Kehadiran karyawan, waktu kerja, kuantitas kerja, kualitas kerja dan kerjasama Kepuasan Kerja: Robbins (2006) Indikatornya adalah kepuasan dengan penghargaan, kepuasan dengan otoritas otonom, kepuasan dengan atasan langsung, kepuasan dengan hubungan di antara rekan kerja dan kepuasan dengan peluang promosi.</p>	<p>Kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

	Metode: Kuantitatif		
3	<p>Amin (2015) <i>Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang, Banten</i> Journal of Management and Sustainability Vol. 5 Sampel: 100 guru di Serang Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Manullang (2008) <i>Employee traits abilities, skill, job performance action, activities behavior</i> Kepuasan Kerja: Gibson et al (1997) <i>The work itself, wage, supervision, promotion, co-workers</i></p>	<p>Kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
4	<p>Ndulue dan Ekechukwu (2016) <i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria</i> Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review Vol. 5 Sampel: 357 responden Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja: Smith dan Hullin (1969) Kepuasan pada pekerjaan, gaji/upah, kesempatan untuk dipromosikan, pengawasan, rekan kerja Kinerja Karyawan: Gibson (2002)</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Yuen et al. (2018) <i>Determinants of job satisfaction and performance of seafarers</i> Transportation Research Vol. 110 Sampel: 116 petugas pelaut Alat Analisis: Structural Equation Modelling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja: Adams and Freedman (1976) <i>Time, effort, ability, and loyalty.</i> Kinerja Karyawan: Sánchez-Beaskoetxea and Coca García (2015) <i>Absenteeism, quality, productive</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
6	<p>Eliyana dan Muzakki (2019) <i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i> European Research on Management and Business Economics Vol. 25 Sampel: 30 responden Pelabuhan Indonesia III Alat Analisis: Structural Equation Model (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja: Robbins (2006) <i>Awards, achievements.</i> Kinerja Karyawan: Simanjuntak (2011). <i>Organizational support, abilities or management effectiveness, work performance.</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.7

7	<p>Permadi et al. (2019) The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances International Journal of Management and Commerce Innovations Vol.06 Sampel: 82 karyawan industri Sinarbali Alat Analisis: <i>Structural Equation Model (SEM)</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kepuasan Kerja: Rivai (2011) <i>The job itself, payment, promotion, supervision, and co-workers.</i> Kinerja Karyawan: Robbins (2006) <i>Work quality, work quantity, punctuality, work effectiveness, independency, and the desire to develop.</i></p>	<p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
---	--	--	---

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Jurnal yang digunakan sebanyak 7 penelitian terdahulu pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari 6 penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan yaitu adanya dampak yang tidak negatif yang terjadi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun, satu penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa tidak adanya hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Mabaso dan Dlamini (2017), Robbins (2006), Gibson *et al.* (1997), Smith dan Hullin (1969), Adams dan Freedman (1976), Robbins (2006), dan Rivai (2011). Sedangkan teori kinerja yang digunakan yaitu Jamil dan Raja (2011), Mathis & Jackson (2006), Manullang (2008), Gibson (2002), Beaskoetxea dan García (2015), Simanjuntak (2011), dan Robbins (2006). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti di mana adanya tambahan budaya organisasional dan pelatihan.

2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Rozanna *et al.* (2019)

Rozanna *et al.* (2019) menyimpulkan pada penelitiannya 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?*” dengan menggunakan sampel sebanyak 209 staff di Aceh memberikan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan yang dimiliki yaitu menggunakan variabel yang sama antara lain budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

2. Paais (2018)

Paais (2018) menjelaskan dalam penelitiannya dengan judul “*Effect of Work Stress, Organizational Culture and Job Satisfaction toward Employee Performance in Bank Maluku*” memberikan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan menggunakan 196 pegawai Bank Maluku sebagai sampel.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan untuk olah data. Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

3. Pawirosumarto *et al.* (2017)

Pawirosumarto *et al.* (2017) menjelaskan dalam penelitian yang berjudul “*The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*” memberikan hasil dengan sampel yang digunakan sebanyak 200 karyawan hotel bahwa adanya dampak tidak positif yang terjadi pada budaya organisasional dan tidak signifikan kepada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan untuk olah data. Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

4. Sapada *et al.* (2017)

Sapada *et al.* (2017) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance*” menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan menggunakan sampel sebanyak 357 karyawan.

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat. Perbedaannya terdapat pada *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan untuk

olah data. Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Tabel 2.8
Review Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Rozanna et al. (2019) <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> Journal of Business and Management Vol.21 Sampel: 209 staff di Aceh Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins and Judge (2017) <i>Innovation and risk taking, attention to details, orientation on results, orientation to humans, orientation to teamwork, aggressiveness, stability</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation (2017) <i>Integrity, cooperation, communication, output orientation, public services, staff development</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Robbins and Judge (2016) <i>Job itself, salary, promotion opportunity, supervision, co-workers</i></p>	<p>Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
2	<p>Paais, M. (2018) <i>Effect of Work Stress, Organization Culture and Job Satisfaction toward Employee Performance in Bank Maluku</i> Academy of Strategic Management Journal Vol. 17 Sampel: 196 pegawai Bank Maluku Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Denison (1990) <i>Mission, consistency, engagement, adaptability.</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Dharma (2005) <i>Work quality, work quantity, and work standards.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Ghiselli & Brown (2003) <i>Rank/class, position, financial guarantee and social security, quality of supervision.</i></p>	<p>Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.8

3	<p>Pawirosumarto et al. (2017) <i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i> International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 Sampel: 200 karyawan hotel Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dan SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins and Judge (2013) <i>Innovation and courage to take risks, paying attention to details, results orientation, employee orientation, team orientation, aggressive, stability</i> Kinerja Karyawan: Russel and Bernandin (1995) <i>Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self influence.</i> Kepuasan Kerja: Smith et al. (1969) <i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i></p>	<p>Budaya Organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
4	<p>Sapada et al. (2017) <i>The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance</i> The International Journal of Engineering and Science Vol. 6 Sampel: 357 karyawan Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Edison (2016) <i>Self-awareness, aggressiveness, personality, performance, team.</i> Kinerja Karyawan: Miner (1988) <i>Quality, quantity, time, cooperation.</i> Kepuasan Kerja: Robbins & Coulter (2009) <i>Wage, work, promotion, leadership, co-worker.</i></p>	<p>Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Jurnal yang digunakan sebanyak 4 penelitian terdahulu pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari 3 penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan yaitu budaya organisasional memiliki dampak positif yang terjadi pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun, satu penelitian menghasilkan bahwa budaya organisasional tidak memiliki pengaruh

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2017), Denison (1990), Robbins & Judge (2013), Edison (2016), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation (2017), Dharma (2005), Bernadin & Russel (1995) dan Miner (1988). Sementara, teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins & Coulter (2009), Smith *et al.* (1969), Ghiselli & Brown (2003), dan Robbins & Judge (2016). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti di mana adanya tambahan variabel pelatihan.

2.1.9 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Nurani *et al.* (2020)

Nurani *et al.* (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Motivation, Training and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variabel (Study at PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan)*” bertujuan untuk menganalisis secara langsung maupun tidak langsung pengaruh dari pelatihan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan melibatkan 105 responden dari PT. Smartfren Telecom. Disimpulkan bahwa adanya dampak positif yang terjadi pada pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Persamaannya terdapat pada penggunaan variabel yang terlibat. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi yang digunakan sebagai penelitian.

2. Mardianto *et al.* (2020)

Mardianto *et al.* (2020) menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Training on Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction*” bertujuan untuk menganalisis secara langsung maupun tidak langsung pengaruh dari pelatihan kepada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan menggunakan sampel sebanyak 196 karyawan. Media yang digunakan yaitu kuesioner. Disimpulkan bahwa terdapat dampak positif yang terjadi antara pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

Persamaannya terdapat pada variabel yang digunakan sebagai bahan penelitian. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi penelitian yang akan digunakan.

3. Khan *et al.* (2019)

Khan *et al.* (2019) menjelaskan dalam penelitiannya dengan judul “*Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan*” menyimpulkan jika pelatihan memiliki dampak positif yang terjadi pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja menggunakan 105 responden.

Persamaannya terdapat pada variabel yang terlibat dan *software* yang digunakan. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi penelitian yang akan digunakan.

Tabel 2.9

Review Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Nurani et al. (2020) <i>Impact of Training on Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction</i> Research in Business & Social Science Vol. 9 Sampel: 105 responden PT. Smartfren Telecom Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2017) <i>Instructor, participants, materials, methods, objectives.</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2002) <i>Quantity, quality, reliability, attendance.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Hasibuan (2009) Kenikmatan kerja, kecintaan pada kerja, kerja moral, disiplin kerja, prestasi kerja.</p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
2	<p>Mardianto et al. (2020) <i>The Effect of Motivation, Training and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan)</i> ISSN: 2319-7668. Volume 22, Issue 3 Sampel: 196 karyawan Alat Analisis: Kuesioner Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Hariandja (2009) <i>Employee knowledge, skills and abilities</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Gibson et al. (2006) <i>Tasks performed, coworkers, work environment and work compensation</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Handoko (2005) <i>Improve work performance, make adjustment for compensation, make decisions on placement, promotion, transfer and demotion, determine training needs and development, career planning and development.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.9

3	<p>Khan et al. (2016) <i>Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan</i> Business Management and Strategy ISSN 2157-6068 2016 Sampel: 105 responden Alat Analisis: Kuesioner Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Arnoff (1971) Teknologi baru, produktivitas. Kepuasan Kerja: Mudor dan Tookson (2011) Hubungan antara karyawan dan supervisor, gaji, kondisi pekerjaan. Kinerja Karyawan: Vroom (1964) <i>Abilities, knowledge, skills, experience, and personality</i></p>	<p>Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan</p>
---	--	--	---

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Jurnal yang digunakan sebanyak 3 penelitian terdahulu pada hubungan pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Dari ketiganya menghasilkan kesimpulan yaitu pelatihan memiliki dampak positif yang terjadi pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2017), Hariandja (2009), Arnoff (1971), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Mathis & Jackson (2002), Handoko (2005), dan Vroom (1964). Sementara, teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Hasibuan (2009), Gibson *et al.* (2006), dan Mudor dan Tookson (2011). Perbedaan terletak pada industri yang diteliti di mana adanya tambahan variabel budaya organisasional.

Tabel 2.10
Teori Rujukan Budaya Organisasional (X₁)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Upadhyay dan Kumar (2020)	Walker <i>et al.</i> (1996)	<i>Performance, human resources, decision making, relationship.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2003) <i>Innovation and risktaking, attention to detail, outcome</i>
2	Maamari dan Saheb (2018)	Dubey <i>et al.</i> (2017)	<i>Belief, participation, performance.</i>	

3	Sihombing <i>et al.</i> (2018)	Robbins (2003)	<i>Innovation and risktaking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i>	<p><i>orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i></p> <p>“Teori Robbins (2003) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”</p>
4	Nikpour (2017)	Denison (2000)	<i>Involvement, consistence, adaptability, mission</i>	
5	Harwiki (2016)	Hofstede (1980)	<i>Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, and Masculinity versus Femininity</i>	
6	Malini (2017)	Suyono (2004)	Kepemimpinan, komunikasi, motivasi.	
7	Dihan (2018)	Robbins (2002)	Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, 8orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.	
8	Petkovska <i>et al.</i> (2019)	Egbu (2006)	<i>Quality, effectiveness, efficiency, product reliability, customer service, and innovation</i>	
9	Tran dan Quan (2020)	Cameron and Quinn (2006)	<i>Clan, hierarchy, market and adhocracy.</i>	
10	Setyaningrum (2018)	Robbins (2002)	Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas	

Lanjutan Tabel 2.10

11	Putra <i>et al.</i> (2019)	Wambui <i>et al.</i> (2018)	Inovasi, mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas dan stabilitas menciptakan budaya organisasi.
12	Rozanna <i>et al.</i> (2019)	Robbins and Judge (2017)	<i>Innovation and risk taking, 1attention to details, orientation on results, orientation to humans, orientation to teamwork, aggressiveness, stability</i>
13	Paais (2018)	Denison (1990)	<i>Mission, consistency, engagement, adaptability.</i>
14	Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017)	Robbins and Judge (2013)	<i>Innovation and courage to take risks, paying attention to details, results orientation, employee orientation, team orientation, aggressive, stability</i>
15	Abdullat dan Dababneh (2018)	Cameron & Quinn (2006)	<i>Hierarchy, clan, adhocracy</i>
16	Cronley dan Kim (2016)	Park & Kim (2009)	<i>Consensual, rational, developmental, hierarchical.</i>
17	Qazi <i>et al.</i> (2017)	Pareek & Rao (1983)	<i>Authenticity, autonomy, collaboration, experimentation.</i>
18	Sapada <i>et al.</i> (2017)	Edison (2016)	<i>Self-awareness, aggressiveness, personality, performance, team.</i>
19	Sugiri (2015)	Robbins (2011)	Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada

			individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas	
--	--	--	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Penggunaan teori Robbins (2003) pada variabel budaya organisasional nantinya peneliti gunakan dalam kerangka berpikir dan definisi operasional. Dalam teori Robbins (2003) indikator budaya organisasional antara lain, inovasi, berani mengambil risiko, memperhatikan detail, berorientasi pada hasil, individu, serta tim, agresivitas, dan stabilitas. Teori ini dipilih karena banyak digunakan sebagai referensi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 2.11
Teori Rujukan Pelatihan (X₂)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Guan dan Frenkel (2019)	Sun <i>et al.</i> (2007)	<i>Work skills, work-related training, work better</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Noe (2011) <i>Knowledge, skills, abilities, behaviors.</i> “Teori Noe (2011) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2	Sendawula <i>et al.</i> (2018)	Elnaga dan Imran (2013)	<i>On the job, off the job</i>	
3	Ilhami <i>et al.</i> (2020)	Diamantidis dan Chatzoglou (2012)	<i>Training material, trainers, training methods, training time, training facilities.</i>	
4	Malini (2017)	Mangkunegara (2013)	Jenis, tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, waktu.	
5	Dihan (2018)	Snell & Bohlander (2013)	<i>Assessment, design, implementation, evaluation</i>	
6	Rahayu <i>et al.</i> (2019)	Kropp <i>et al.</i> (2008)	<i>Formulation of objectives, teaching materials, teaching methods and evaluation</i>	
7	Paposa dan Kumar (2019)	Choo and Bowley (2007)	<i>Encouraging employees to identify training needs, training and development offered are relevant to daily work, training and development programmes are aligned with employee's expectation, training and development programmes are aligned with personal development needs, feedback sessions after training</i>	

8	Setyaningrum (2018)	Noe (2000)	<i>Knowledge, skills, abilities, behaviors</i>
9	Putra <i>et al.</i> (2019)	Surbhi Jain (2016)	Materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, sarana atau prinsip pembelajaran, peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan
10	Nurani <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2017)	<i>Instructor, participants, materials, methods, objectives</i>
11	Mardianto <i>et al.</i> (2020)	Hariandja (2009)	<i>Employee knowledge, skills and abilities</i>
12	Sweis <i>et al.</i> (2019)	Mathieu and Martineau (1997)	<i>Supplies, materials, equipment, tools and financial support.</i>
13	Kusumawati dan Wahyuni (2019)	Noe (2012)	<i>Need assessment, creating a learning environment, ensuring transfer of training, selecting training methods, evaluating.</i>
14	Tetteh <i>et al.</i> (2017)	Wright and Geroy (2001)	<i>Skills, attitude, knowledge.</i>
15	Timbowo <i>et al.</i> (2017)	Noe (2011)	<i>Knowledge, skills, abilities, behaviors.</i>
16	Mua'rifah <i>et al.</i> (2016)	Rae (2008)	Kualitas materi pelatihan, metode pelatihan, keefektifan trainer.
17	Khan <i>et al.</i> (2016)	Arnoff (1971)	Teknologi baru, produktivitas.
18	Ensour <i>et al.</i> (2018)	Vroom (1964)	<i>Expectancy, instrumentality, valence.</i>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Penggunaan teori Noe (2011) pada variabel pelatihan yang akan digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Dalam teori Noe (2011) bahwa pelatihan di antaranya terdapat beberapa indikator, yaitu *pengetahuan, keterampilan, perilaku*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan teori Noe (2011) sebagai referensi.

Tabel 2.12
Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Upadhyay dan Kumar (2020)	Mithas <i>et al.</i> (2011)	<i>Ability to gain and retain customers, improve sales, provitability, ROI.</i>	<p>Penelitian ini menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2002) <i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i></p> <p>“Teori Mathis dan Jackson (2006) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”</p>
2	Maamari dan Saheb (2018)	Kalhof <i>et al.</i> (2011)	<i>Coaching, equal opportunities, status, expectations.</i>	
3	Sihombing <i>et al.</i> (2018)	Wirawan (2009)	<i>Work result, work behaviour, individual traits.</i>	
4	Nikpour (2017)	Salajegheh <i>et al.</i> (2015)	<i>Effectiveness, efficiency, productivity, quality, innovation</i>	
5	Harwiki (2016)	Wirawan (2009)	<i>Job Result, Job Behaviour, and Personal Attitude</i>	
6	Guan dan Frenkel (2019)	Farh <i>et al.</i> (1991)	<i>Quality of work, efficiency of work, accomplishment of work goals</i>	
7	Sendawula <i>et al.</i> (2018)	Lutwama (2011)	<i>Availability, responsiveness, productivity, competence.</i>	
8	Ihhami <i>et al.</i> (2020)	Basalamah (2018)	<i>Quantity, quality, punctuality, presence, cooperation</i>	
9	Malini (2017)	Sastrowiharjo (2006)	<i>Rangking, grading, skala grafis, checklisis,</i>	
10	Idris <i>et al.</i> (2020)	Jamil dan Raja (2011)	<i>Work quantity, work quality.</i>	
11	Ngwenya dan Pelser (2020)	Mathis & Jackson (2006)	<i>Quantity, quality, reliability, attendance.</i>	
12	Rozanna <i>et al.</i> (2019)	Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation (2017)	<i>Integrity, cooperation, communication, output orientation, public services, staff development</i>	
13	Paais (2018)	Dharma (2005)	<i>Work quality, work quantity, and work standards.</i>	
14	Nurani <i>et al.</i> (2020)	Mathis dan Jackson (2002)	<i>Quantity, quality, reliability, attendance.</i>	

Lanjutan Tabel 2.12

15	Mardianto <i>et al.</i> (2020)	Handoko (2005)	<i>Improve work performance, make adjustment for compensation, make decisions on placement, promotion, transfer and demotion, determine training needs and development, career planning and development.</i>
16	Dihan (2018)	Mathis dan Jackson (2006)	Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerjasama
17	Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017)	Bernandin & Russel (1995)	<i>Work quality, labor quantity, time efficiency, work effectiveness, supervision needs, self influence.</i>
18	Amin (2015)	Manullang (2008)	<i>Employee traits abilities, skill, job performance action, activities behavior</i>
19	Ndulue dan Ekechukwu (2016)	Smith dan Hullin (1969)	Kepuasan pada pekerjaan, gaji/upah, kesempatan untuk dipromosikan, pengawasan, rekan kerja.
20	Sapada <i>et al.</i> (2017)	Miner (1988)	<i>Quality, quantity, time, cooperation.</i>
21	Sweis <i>et al.</i> (2019)	Yang & Peng (2008)	<i>Contractor/customer relationship, cost, project management, skilled workforce, and safety.</i>
22	Kusumawati dan Wahyuni (2019)	Dessler (2003)	<i>Quality, productivity, job knowledge, reliability, availability.</i>
23	Tetteh <i>et al.</i> (2017)	Anderson (2003)	<i>Experience, work-home balance, manager's interaction, goal setting.</i>
24	Khan <i>et al.</i> (2016)	Vroom (1964)	<i>Abilities, knowledge, skills, experience, personality.</i>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Penelitian nantinya memilih teori Mathis & Jackson (2006) untuk variabel kinerja karyawan. Dikarenakan Mathis & Jackson (2006) memiliki beberapa indikator yaitu *quantity, quality, reliability, attendance*. Alasan memilih teori dikarenakan teori yang banyak digunakan dalam penelitian terdahulu.

Tabel 2.13
Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Petkovska <i>et al.</i> (2019)	Davies <i>et al.</i> (2006)	<i>Individual values, principles, personality, opportunity, job's nature</i>	<p>Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2011)</p> <p>Pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, pengawasan, rekan kerja dan kesempatan promosi.</p> <p>“Teori Luthans (2011) dipilih dikarenakan teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu”</p>
2	Tran dan Quan (2020)	Braun <i>et al.</i> (2013)	<i>Demographics, introverted factors, extroverted factors</i>	
3	Rahayu <i>et al.</i> (2019)	Hanaysha and Tahir (2016)	Sikap karyawan terhadap pekerjaan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan.	
4	Paposa dan Kumar (2019)	Smith <i>et al.</i> (1969)	<i>Pay, promotion, work, supervision, co-workers</i>	
5	Setyaningrum (2018)	Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, pengawasan, rekan kerja dan kesempatan promosi.	
6	Putra <i>et al.</i> (2019)	Tran Ngoc Tien (2018)	Pembayaran upah atau gaji, tunjangan tambahan, pekerjaan, pengembangan karir, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.	
7	Idris <i>et al.</i> (2020)	Mabaso dan Dlamini (2017)	<i>Work itself, cooperation, promotion</i>	
8	Ngwenya dan Pelser (2020)	Robbins (2006)	Penghargaan, kepuasan dengan otoritas otonom, kepuasan dengan atasan langsung, kepuasan dengan hubungan di antara rekan kerja dan kepuasan dengan peluang promosi.	
9	Rozanna <i>et al.</i> (2019)	Robbins and Judge (2016)	<i>Job itself, salary, promotion opportunity, supervision, co-workers</i>	
10	Paais (2018)	Ghiselli & Brown (2003)	<i>Rank/class, position, financial guarantee and social security, quality of supervision.</i>	
11	Nurani <i>et al.</i> (2020)	Hasibuan (2009)	Kenikmatan kerja, kecintaan pada kerja, kerja moral, disiplin kerja, prestasi kerja.	

Lanjutan Tabel 2.13

12	Mardianto <i>et al.</i> (2020)	Gibson <i>et al.</i> (2006)	<i>Tasks performed, coworkers, work environment and work compensation</i>
13	Dihan (2018)	Robbins (2014)	Pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung
14	Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017)	Smith <i>et al.</i> (1969)	<i>Work, supervision, wage, promotion, co-worker</i>
15	Abdullat dan Dababneh (2018)	Spector (1997)	<i>Employee engagement, employee empowerment, turnover-absenteeism, work environment, salary</i>
16	Amin (2015)	Gibson <i>et al.</i> (1997)	<i>The work itself, wage, supervision, promotion, co-workers</i>
17	Ndulue dan Ekechukwu (2016)	Gibson (2002)	<i>Tasks performed, coworkers, work environment and work compensation</i>
18	Qazi <i>et al.</i> (2017)	Singh (1989)	<i>Openness and risk-taking, confrontation, trust, pro-action.</i>
19	Sapada <i>et al.</i> (2017)	Robbins & Coulter (2009)	<i>Wage, work, promotion, leadership, co-worker.</i>
20	Timbowo <i>et al.</i> (2017)	Badeni (2014)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan sekerja, atasan, promosi
21	Mua'rriifa <i>et al.</i> (2016)	Asa'ad (2004)	Faktor psikologik, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial.
22	Khan <i>et al.</i> (2016)	Mudor dan Tookson (2011)	Hubungan antara karyawan dan supervisor, gaji, kondisi pekerjaan.
23	Sugiri (2015)	Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja
24	Ensour <i>et al.</i> (2018)	Chung <i>et al.</i> (2012)	<i>Overall satisfaction, co-workers, supervision, policy, pay, promotion, customers.</i>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

Pemilihan teori Luthans (2011) dalam variabel kepuasan kerja yang nantinya digunakan dalam penelitian ini. Luthans (2011) di dalam teorinya

kepuasan kerja terdapat beberapa indikator di dalamnya, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, pengawasan, rekan kerja, dan kesempatan promosi. Teori ini dipilih dikarenakan peneliti menemukan banyak referensi sebelumnya yang menggunakan Luthans (2011).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik maka akan mempermudah suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Snell dan Bohlander (2010) dalam teorinya menjelaskan bahwa manajemen SDM merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Sedangkan menurut Dessler (2015) manajemen SDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Selain itu menurut Mathis & Jackson (2012) manajemen SDM dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan

tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Dari pendapat ahli yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu alat atau pendekatan yang digunakan untuk mengelola manusia sebagai sumber daya yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau organisasi demi mencapai tujuan bersama.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi untuk mengelola individu-individu yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Snell & Bohlander (2010) terbagi menjadi 5 fungsi, yaitu:

1. *Recruitment*
Seorang karyawan merupakan bagian yang paling penting karena karyawan dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Maka sebelum perusahaan tersebut dijalankan, perusahaan akan melakukan suatu proses yang disebut dengan proses pencarian karyawan.
2. *Selection*
Calon karyawan yang telah dipilih berdasarkan standarisasi perusahaan dan telah memberikan data diri dan data spesifikasi perusahaan akan dipilih perusahaan berdasarkan kualifikasinya. Dalam tahap penyeleksian ini, biasanya melakukan suatu proses dimana kriteria data calon karyawan tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam tahap tersebut perusahaan melakukan pendataan dan pencatatan, kemudian memasukan dan mengkategorikan calon karyawan tersebut kepada deskripsi pekerjaan.
3. *Training and Developing*
Dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut terbiasa kepada pekerjaan yang ada di dalam perusahaan tersebut.
4. *Performance Appraisal*

Proses ini harus didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan dapat bekerja sesuai target atau melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan, maka karyawan berhak atas suatu penghargaan berdasarkan kinerjanya.

5. *Compensation Management*

Setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat menggunakan kemampuan dan keahlian mereka untuk menjalankan perusahaan tersebut.

Selain itu, fungsi menurut Hasibuan (2008), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, terdiri dari:

1. Perencanaan

Pada tahap awal fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan perencanaan mengenai sumber daya manusia (pekerja/karyawan). Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia juga diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Setelah dilakukan perencanaan akan sumber daya manusia pada perusahaan, langkah selanjutnya adalah dilaksanakan pengorganisasian. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dilakukan dengan merencanakan susunan dari berbagai posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalian dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.

3. Pengarahan

Pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam proses penapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.

4. Pengendalian

Aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

5. Pengadaan

Aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

6. **Kompensasi**
Kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang satu ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikkan kinerja karyawan.
7. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan fungsi yang sangat penting dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan. Lebih jauh kepentingan/tujuan perusahaan dijadikan kepentingan bersama bagi tiap individu di dalam perusahaan.
8. **Pemeliharaan**
Proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan kelayakan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.
9. **Kedisiplinan**
Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi maupun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengefektifkan proses meraih tujuan.
10. **Pemberhentian**
Pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan. Pemutusan kontrak kerja juga dapat menjadi cambuk bagi karyawan lain untuk terus meningkatkan kapasitas dalam rangka mengembangkan suatu organisasi/perusahaan yang ditempatinya.

Sedangkan menurut Amstrong (2003) mengatakan bahwa pendekatan yang komprehensif dan koheren terkait pekerjaan dan pengembangan manusia memiliki fungsi-fungsi meliputi:

1. Seleksi dan perekrutan (*recruitment and selection*)
2. Pengenalan (*orientation*)
3. Pelatihan (*training*)
4. Penilaian (*appraisal*)
5. Fleksibilitas keterampilan (*skills flexibility*)
6. Keberagaman pekerjaan (*variation of work*)
7. Tanggungjawab pekerjaan (*responsibility of work*)
8. Kerjasama tim (*teamwork*)

9. Komunikasi (*communication*)
10. Perbaikan kualitas tim (*quality improvement team*)
11. Penyelarasan (*harmonization*)
12. Pembayaran yang komparatif (*payment comparability*)
13. Sistem kompensasi insentif (*system of incentive compensation*).

Selain itu, menurut Snell & Bohlander (2013) menjelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi manajemen SDM, diantaranya:

1. Perencanaan SDM (*Planning*)
2. Rekrutmen (*Recruitment*)
3. Penempatan (*Staffing*)
4. Desain pekerjaan (*Job Design*)
5. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)
6. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*)
7. Komunikasi (*Communication*)
8. Kompensasi (*Compensation*)
9. *Benefits*
10. Hubungan kerja (*Labor Relation*)

Dapat disimpulkan bahwa salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yaitu untuk mengelola dan mengarahkan karyawan agar apa yang dikerjakan sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola sumber daya manusia, pihak organisasi harus menciptakan interaksi terhadap sumber daya manusia tersebut. Dalam pemalukan pendekatan, perlu adanya cara yang digunakan sehingga interaksi yang dibuat dapat memberikan hasil yang berkualitas. Menurut Yani (2012), pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang tidak mudah, untuk itu perlu dilakukan beberapa pendekatan-pendekatannya diantaranya, yaitu:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia
Martabat dan kepentingan hidup manusia tidak dapat diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial
Pendekatan ini berbentuk pendekatan personal, merupakan tanggungjawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsung.
3. Pendekatan Sistem
Suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
4. Pendekatan Proaktif
Meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Menurut Davis (1996) terdapat lima pendekatan, yakni:

1. Pendekatan Strategik
Pendekatan strategik dalam manajemen sumber daya manusia harus dapat memberikan sebuah kontribusi dalam pelaksanaan strategi organisasi. Apabila sebuah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia tidak mendukung adanya pencapaian tujuan tersebut, maka SDM nya tidak dapat digunakan secara efektif.
2. Pendekatan Manajemen
Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah tanggungjawab dari setiap manajer. Maka dari itu, sebuah pencarian, pengembangan, serta pemeliharaan kualitas setiap individu tidak hanya menjadi tanggungjawab manajer setiap departemennya saja melainkan dari semua manajer lini.
3. Pendekatan Sistem
Setiap individu harus dievaluasi perihal kontribusi terhadap produktivitas nya dalam organisasi. Harus diakui bahwa manajemen sumber daya manusia dalam praktek nya, terutama di negara lain, merupakan *open system* dari suatu bagian guna mempunyai *feedback* dalam sebuah organisasi. Hal tersebut hal tersebut sangat berpengaruh puka terhadap lingkungannya.
4. Pendekatan Proaktif
Dalam pendekatan proaktif, manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kontribusi terhadap kepentingan karyawan serta organisasi dengan cara mengantisipasi tantangan yang mungkin terjadi. Tantangan pada era globalisasi saat ini biasanya berupa peningkatan kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus melakukan restrukturisasi sebagai alat kebutuhan efisiensi dan efektivitas organisasi, merger, dan lain sebagainya.
5. Pendekatan SDM
Pendekatan SDM sendiri dibangun atas dasar anggapan bahwa setiap motivasi kerja dan kepuasan karyawan dapat meningkat apabila kebutuhan mereka dapat diperhatikan. Dengan kata lain bahwa

kebutuhan organisasi harus seimbang dengan kebutuhan karyawan. Bila motivasi seorang karyawan tersebut meningkat, maka produktivitas organisasi otomatis akan meningkat pula.

Menurut Rivai *et al.* (2009), pendekatan dalam manajemen SDM terdiri dari:

1. Pendekatan strategis
Keberhasilan strategis perusahaan terjadi bila adanya andil yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia. Bila manajer dan departemen sumber daya manusia mampu menggapai target strategisnya, maka dapat dikatakan sumber daya manusia digunakan secara efektif.
2. Pendekatan sumber daya manusia
Manajemen sumber daya manusia berarti mengelola manusia yang ada di dalam perusahaan. Untuk itu, jangan mengabaikan harkat dan martabat manusia.
3. Pendekatan manajemen
Manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab setiap manajer. Bagian sumber daya manusia diasumsikan untuk melayani manajer dan karyawan menggunakan keterampilan atau keahlian.
4. Pendekatan proaktif
Manajemen sumber daya manusia melibatkan andilnya karyawan dengan cara mengantisipasi beberapa masalah sebelum terjadinya suatu masalah.
5. Pendekatan sistem
Terjadi dalam suatu perusahaan dengan adanya pemberian evaluasi kinerja atas produktivitas perusahaan.

Dengan adanya pendekatan, maka mempermudah para manajer untuk mengenali karakteristik dari tiap individunya sehingga mempermudah dalam proses mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh perusahaan demi mencapai sebuah tujuan. Menurut Cushway (1996) terdapat lima macam tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway, Kelima tujuan manajemen tersebut meliputi:

1. Membuat kebijakan dan pertimbangan. Tujuan manajemen adalah untuk membuat sebuah perusahaan memiliki motivasi kerja tinggi maka dibutuhkan suatu kebijakan dimana memberi pertimbangan yang kemudian diputuskan oleh pihak manajer.
2. Membantu perusahaan mencapai tujuan
3. Memberikan dukungan
4. Menyelesaikan masalah

Menurut Sedarmayanti (2009), tujuan manajemen sumber daya manusia terdapat 4 tujuan, yakni:

1. Tujuan Sosial
Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negative atau merugikan yang akan muncul.
2. Tujuan Organisasional
Tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada.
3. Tujuan Fungsional
Tujuan fungsional yaitu untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia ditiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.
4. Tujuan Individu Atau Tujuan Pribadi
Dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Schuler *et al.* dalam Sutrisno (2009) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Setiap perusahaan memiliki tujuan masing-masing serta memiliki caranya sendiri, namun tujuan utamanya tetap mempertahankan dan

meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan agar karyawan tersebut tetap berkompeten dalam bidangnya. Dengan penerapan yang maksimal, akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan yang dihadapi setiap organisasi akan berbeda-beda sehingga mengakibatkan penanganan atau cara yang sesuai dengan apa yang sedang di hadapi. Dengan adanya tantangan, dapat meningkatkan kualitas yang dimiliki setiap karyawannya sehingga akan memberikan dampak di masa yang akan datang. Menurut Yani (2012), tantangan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua faktor, yaitu:

1. Tantangan Internal Organisasi
 - a. Karakter organisasi
Merupakan ciri-ciri dari organisasi yaitu tujuan, orang, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, dan keberhasilan atau kegagalannya.
 - b. Serikat pekerja
Untuk perusahaan yang memiliki serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.
 - c. Sistem informasi
Informasi mengenai data-data karyawan perusahaan secara lengkap.
 - d. Perbedaan individu
Perbedaan kepribadian, fisik, bakat dan intelegensi.
 - e. Sistem penilaian
Sistem penilaian manajer dan karyawan mengenai jadwal, kerja, atau desain kerja.
2. Tantangan Eksternal Organisasi
 - a. Tantangan teknologi
Dampak yang secara signifikan yaitu kemajuan transportasi dan komunikasi, kemudian otomatisasi seperti penggunaan computer dalam perusahaan.
 - b. Tantangan ekonomi
Perubahan ekonomi jelas berdampak pada jumlah permintaan karyawan yang melamar, dan program-program pelatihan.
 - c. Tantangan politik dan pemerintah

- Kebijakan pemerintah tentang penggajian, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja, dan lainnya.
- d. Kondisi geografis
Lokasi perusahaan mempengaruhi tingkat pendapatan para karyawan.
 - e. Kondisi sosial budaya
Lingkungan mempengaruhi kondisi dalam perusahaan dimana perusahaan beroperasi.
 - f. Pasar tenaga kerja
Reputasi perusahaan didalam benak karyawan, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
 - g. Kegiatan pesaing
Mencermati aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pesaing yang akan berdampak pada kegiatan perusahaan.

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama dengan kondisi sebelumnya. Salah satu kesulitan diantaranya yaitu bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan semakin efektif, efisien serta produktif.

2.2.2 Budaya Organisasional

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasional

Budaya organisasional merupakan salah satu kunci yang dibutuhkan dalam suatu organisasi demi mencapai tujuan bersama apabila di implementasikan dengan baik. Setiap organisasi memiliki budaya yang membedakan dengan organisasi lainnya. Berikut ini merupakan beberapa pengertian budaya organisasional dimana menurut Robbins (2003) budaya organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Dennison (1990) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah organisasi yang memiliki suatu budaya yang memiliki potensi yang lebih besar dari koordinasi dan control perilaku organisasi secara implisit. Sedangkan menurut Schein (1992) memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu budaya dalam organisasi merupakan identitas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, sehingga menjadikan organisasi tersebut memiliki suatu keunggulan.

2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasional

Ada berbagai macam cara pandang seseorang terhadap budaya organisasi, sehingga perlu dilakukannya persamaan persepsi agar saat menjalankan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Robbins (2002) budaya organisasional memiliki beberapa fungsi:

1. Budaya memiliki peran yang menentukan suatu batas.
2. Budaya menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan individu.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Mekanisme pengambilan akal dan control yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Adapun fungsi budaya organisasi menurut Schein (2008) dikemukakan dalam beberapa fase:

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi memiliki fungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
3. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya fungsi budaya organisasi dapat menjadi penghubung antara karyawan dengan organisasi demi mencari dan mencapai tujuan bersama.

2.2.2.3 Indikator Budaya Organisasional

Dengan memahami budaya organisasi dan dimensinya, dapat dibandingkan kekuatan yang dimiliki masing-masing budaya meskipun bergerak dalam bidang yang berbeda. Robbins (2002) memiliki indikator budaya organisasional, diantaranya:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim: Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

7. Stabilitas: Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan. Adapun menurut Schein (1992), indikator budaya organisasional

yaitu:

1. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)
Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi bussines/private yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.
2. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)
Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur
3. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)
Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Indikator yang dipilih merupakan dari teori Robbins (2003) yang meliputi *innovation and risktaking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.*

2.2.3 Pelatihan

2.2.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu elemen penting dalam suatu organisasi, dimana dengan adanya pelatihan dapat mengasah serta meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap organisasi tersebut. Snell &

Bohlander (2010) menyatakan bahwa pelatihan merupakan segala usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong pembelajaran anggota perusahaannya.

Selain itu, Dessler (2013) juga menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Noe (2009) pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi yang terkait dengan pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu peran penting dalam perusahaan untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan secara teknis bagi karyawannya.

2.2.3.2 Tujuan Pelatihan

Perusahaan mengadakan suatu pelatihan untuk karyawannya pasti ada tujuannya. Menurut Handoko (1987) menjelaskan bahwa program pelatihan mempunyai tujuan utama yaitu:

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “Gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Simamora (1997) berpendapat bahwa tujuan-tujuan pelatihan dapat dikelompokkan dalam tujuh bidang, yaitu:

1. Memperbaiki kerja karyawan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

3. Mengurangi waktu belajar karyawan supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Noe (2003), pelatihan memiliki beberapa tujuan diantaranya:

1. Memberikan pengetahuan, sikap dan keterampilan tentang pekerjaan.
2. Menambah wawasan suatu pekerjaan.
3. Menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. Memberikan kepuasan terhadap pekerjaan.
5. Memberikan kesadaran terhadap kesempatan untuk mencapai kemajuan.
6. Menambah tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, akan meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan secara cepat dan tepat.

2.2.3.3 Metode Pelatihan

Bentuk pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan memiliki beberapa macam. Menurut Robbins (2012) menjelaskan bahwa macam-macam pelatihan terdiri dari:

1. *Basic Skills*
 Karena pekerjaan menjadi lebih canggih, maka dibutuhkan akan keterampilan dasar telah tumbuh secara signifikan yang menyebabkan kesenjangan antara permintaan pemberi kerja akan keterampilan dan keterampilan yang tersedia di dunia nyata.
2. *Technical Skills*
 Sebagian besar pelatihan diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis karyawan dimana semakin penting karena dua alasan, yaitu teknologi baru dan desain struktural baru dalam suatu organisasi.

3. *Probleen-Solving Skills*

Pelatihan pemecahan masalah untuk manajer dan karyawan lain dapat mencakup kegiatan untuk mempertajam logika, penalaran, dan keterampilan dimana mendefinisikan masalah serta kemampuan mereka untuk menilai penyebab, mengembangkan dan menganalisis alternative serta memilih solusi.

4. *Interpersonal Skills*

Hampir semua karyawan termasuk dalam satu unit kerja, dan kinerja mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan mereka. Beberapa memiliki kemampuan interpersonal yang baik, tetapi yang lain memerlukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan, berkomunikasi, dan membangun tim.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2016) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu:

1. *On the Job Training*

Yaitu metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode ini terdiri dari 2 jenis, yaitu *informal on the job* dimana peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut secara sendiri. Dan yang kedua yaitu *formal on the job* dimana peserta mempunyai pembimbing khusus yang ditunjuk oleh seorang ahli.

2. *Off the Job Training*

Merupakan pelatihan yang dilaksanakan diluar tempat kerja dan diluar waktu kerja regular.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai macam bentuk pelatihan yang digunakan dalam suatu perusahaan, namun memiliki tujuan yang sama yaitu dapat tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

2.2.3.4 Indikator Pelatihan

Perusahaan dapat menentukan indikator pelatihan yang akan digunakan sebagai tolak ukur dalam mengimplementasikan setiap

pelatihan yang di adakan oleh organisasi. Adapun pelatihan menurut Snell & Bohlander (2013) sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Penilaian**
Kebutuhan penelitian dapat dianalisa berdasarkan tiga analisa yaitu:
 - a. **Analisa Organisasi**, yaitu melakukan penilaian berdasarkan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan harus ditempatkan.
 - b. **Analisa Tugas**, yaitu proses menentukan apa yang seharusnya ada di dalam program pelatihan berdasarkan studi dari pekerjaan dan tugas yang ada di dalam pekerjaan tersebut.
 - c. **Analisa Orang**, yaitu menentukan individu spesifik yang membutuhkan pelatihan.
2. **Desain Program Pelatihan**
Dalam mendesain program pelatihan harus berfokus pada empat hal, yaitu:
 - a. *Instructional Objectives*
Yaitu hasil yang diinginkan dari pelatihan.
 - b. *Trainee Readiness and Motivation*:
Trainee readiness mengacu pada tingkat kedewasaan dan pengalaman trainee. Sedangkan trainee motivation adalah individu yang teliti, goal-oriented, disiplin, dan tekun sehingga dia mau menghubungkan usahanya pada saat pelatihan dan kinerjanya di pekerjaannya.
 - c. *Principles of Learning*
Karakteristik dari pelatihan yang membantu karyawan memahami materi baru, masuk akal di kehidupan mereka dan memindahkan ke pekerjaan mereka.
 - d. *Goal Setting*
Suatu bentuk peta dari program pelatihan, tujuannya, dan poin pembelajarannya.
3. **Implementasi**
Implementasi pelatihan terbagi ke beberapa metode, yaitu:
 - a. *On the Job Training (OJT)*, yaitu metode dimana karyawan diberikan pengalaman langsung dengan instruksi dari pengawas atau pelatih lainnya.
 - b. *Cooperative Training*, yaitu pelatihan yang mengombinasikan pengalaman pekerjaan praktik dengan pendidikan formal dalam kelas.
 - c. *Classroom Instruction*, yaitu suatu bentuk pelatihan yang memungkinkan jumlah maksimum trainee dilatih oleh instructor dengan jumlah minim.
 - d. *Programmed Instruction*, yaitu pelatihan dengan menggunakan buku, manual, atau computer untuk membagi konten ke bentuk yang lebih terorganisir, logis.

- e. *Simulation Method*, yaitu pembelajaran dengan menggunakan peralatan yang benar-benar dipakai dalam pekerjaan.
 - f. *E-Learning*, yaitu pembelajaran yang menggunakan media elektronik (webcam, dan lain-lain).
 - g. *Seminars and Conferences*, dapat digunakan untuk mengomunikasikan ide, kebijakan, prosedur dan juga bisa dijadikan tempat untuk berdiskusi.
 - h. *Case Study*, yaitu pelatihan dimana peserta diharapkan akan mempelajari mengenai informasi yang diberikan di dalam suatu kasus dan membuat keputusan berdasarkan itu.
 - i. *Management Games and Simulations*, yaitu metode yang mengizinkan partisipan untuk bermain, dimana karyawan dihadapkan dengan suatu tugas dan partisipan diharapkan untuk membuat suatu keputusan dalam tugas tersebut.
 - j. *Role-Playing*, yaitu metode pelatihan dimana partisipan berlatih untuk memainkan peran posisi lain dan menyelesaikan masalah yang bisa terjadi di pekerjaan itu.
 - k. *Behaviour Modelling*, yaitu metode yang mengizinkan orang untuk mengikuti/menyalin perilaku orang lain untuk menunjukkan manajer bagaimana menangani situasi yang bervariasi.
4. Evaluasi
- Ada tiga kriteria dasar yang dalam proses evaluasi pelatihan, yaitu:
- a. Reaksi, yaitu menilai reaksi partisipan.
 - b. Pembelajaran, yaitu melakukan tes kepada partisipan mengenai isi dari program pelatihan untuk mengukur apakah mereka benar-benar mengerti dan memahami pelatihan.
 - c. Perilaku, yaitu memastikan apakah ada perubahan perilaku karyawan setelah mengikuti pelatihan.

Sedangkan menurut Noe (2011) indikator pelatihan terdiri dari:

1. *Knowledge* (Pengetahuan)
Dalam pelatihan yang diadakan perusahaan, dapat secara tidak langsung menguji seberapa besar pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.
2. *Skills* (Keterampilan)
Keterampilan sangat diperlukan dalam perusahaan karena dengan adanya keterampilan dapat menjadi jalan perusahaan untuk mencapai tujuan.
3. *Abilities* (Kemampuan)
Kemampuan karyawan di dalam perusahaan perlu dilatih karena akan mempengaruhi kinerja yang mereka berikan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
4. *Behaviors* (Perilaku)

Perilaku mencerminkan apakah ada perubahan yang di dapatkan ketika sudah mendapatkan pelatihan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan indikator pelatihan menurut Noe (2011) yang terdiri dari *knowledge, skills, abilities, behaviors*.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu elemen penting dimana akan mempengaruhi segala kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Semakin baik kinerja yang diberikan, maka akan semakin baik pula hasil yang di dapat oleh organisasi tersebut. Menurut Mathis & Jackson (2006), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Selain itu, menurut Mangkunegara (2001), kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Menurut Hasibuan (2002), inerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecerdasannya, usaha serta kesempatan yang dilakukannya.

Dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai suatu keadilan dari individu ataupun kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawab dan dengan seperti apa yang diharapkan.

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu organisasi akan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang berasal dari internal maupun eksternal. Menurut Mathis & Jackson (2001) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan
Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.
2. Motivasi
Suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.
3. Dukungan yang diterima
Pemberian dukungan dari perusahaan baik berupa sarana penunjang kerja, pelatihan maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
Adanya suatu pekerjaan yang dilakukannya oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan.
5. Hubungan dengan organisasi
Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2000), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor kemampuan
Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).
2. Faktor motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan kerja.
3. Efektifitas dan Efisiensi
Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Jika akibat yang dicari tidak penting, maka kegiatan tersebut efisien.
4. Wewenang (Otoritas)

Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan kegiatan sesuai kontribusinya.

5. Disiplin
Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.
6. Inisiatif
Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Selain itu, menurut Rivai (2005) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari:

1. Harapan mengenai imbalan, dorongan, dan kemampuan.
2. Kebutuhan dan sifat.
3. Persepsi terhadap tugas.
4. Imbalan internal dan eksternal.
5. Persepsi terhadap tingkat imbalan.
6. Kepuasan kerja.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, jika suatu organisasi menginginkan kinerja yang optimal maka harus mementingkan kinerja karyawan yang dimiliki agar hasil yang di dapatkan maksimal.

2.2.4.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki beberapa manfaat. Menurut Sedarmayanti (2003), terdapat beberapa manfaat dari kinerja, yaitu:

1. Peningkatan prestasi
Dengan adanya penilaian kinerja baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil
Adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi
Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Rivai (2013) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik sumber daya manusia berfungsi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) kegunaan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai kinerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan serta meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, selesi dan penempatan karyawan.

9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta kualitas kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

2.2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator dijadikan sebagai tolak ukur atau landasan dalam mengukur kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Mathis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil adalah jumlah yang dihasilkan pada saat melaksanakan pekerjaan.
2. Kualitas dari hasil adalah kualitas yang dihasilkan oleh karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan.
3. Ketepatan waktu dari hasil adalah kemampuan seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan atau belum.
4. Kehadiran adalah suatu keyakinan seorang karyawan yang hadir tepat waktu di perusahaan.
5. Kemampuan bekerja sama adalah suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam urusan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Bernadin & Russel (1993) mengasumsikan enam indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)
Kualitas ialah sebuah proses seorang karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*)
Kuantitas yakni seberapa besar total produksi atau diselesaikan oleh karyawan dari suatu pekerjaan.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Berkaitan dengan seberapa jauh karyawan dapat menuntaskan tugas tepat waktu yang sudah ditentukan organisasi.

4. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)
Keefektifan biaya merupakan suatu tingkay pemanfaatan sumber daya organisasi seperti keuangan, manusia, teknologi serta materi yang bisa dimaksimalkan dalam memperoleh sebuah keuntungan yang paling tinggi dan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dari penggunaan sumber daya.
5. Perlu pengawasan (*Need for Supervision*)
Dalam hal ini organisasi melihat sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas serta tanggungjawabnya tanpa harus menggunakan pengawasan dari pihak perusahaan.
6. Pengaruh Intepersonal (*Interpersonal Impact*)
Pengaruh interpersonal merupakan sebuah tingkatan seorang karyawan yang mampu dalam mempromosikan dirinya, serta *teamwork* atau kerjasama yang baik antara sesama rekan kerja maupun bawahan.

Dari indikator yang telah disebutkan, peneliti akan menggunakan indikator atau dimensi dari Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quantity, quality, reliability, attendance*.

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah perusahaan dimana ketika adanya kepuasan kerja menandakan bahwa tujuan dapat tercapai setelah melakukan usaha yang maksimal.

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja yakni hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting.

Sedangkan menurut Robbins (1996), kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan

mengharuskan adanya interaksi dengan rekan kerja, atasan, standar kerja, peraturan dan kebijakan organisasi, kondisi kerja dan lain-lain.

Selain itu, menurut Handoko (2001), kepuasan kerja ialah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang manapara karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang pekerja jalani.

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting ketika seseorang telah menyelesaikan tugasnya semaksimal mungkin dan mendapatkan hasil yang baik.

2.2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ketika suatu organisasi dapat menemukan faktor yang dapat mendukung kepuasan kerja, maka akan mempermudah jalan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Menurut Robbins (2001) mengatakan ada empat variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja:

1. Kerja yang secara mental menantang; pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya.
2. Ganjaran yang pantas; sistem upah dan kebijakan promosi yang adil.
3. Kondisi kerja yang mendukung; kenyamanan pribadi atau faktor-faktor lingkungan.
4. Rekan sekerja yang mendukung; kebutuhan interaksi sosial, perilaku atasan dan minat pribadi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009), yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Herzberg (1968) berpendapat bahwa terdapat lima faktor yang menonjol sebagai penentu kepuasan kerja, yaitu:

1. *Achievement* (prestasi).
2. *Recognition* (pengakuan).
3. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri).
4. *Responsibility* (tanggung jawab).
5. *Advancement* (kenaikan pangkat).

Dengan adanya beberapa faktor ini dapat menjelaskan bahwa kepuasan kerja didukung oleh beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil akhir dari suatu pekerjaan tersebut.

2.2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Menurut Luthans (2011), terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Upah dan kesejahteraan. Upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan perusahaan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Menurut Spector (2005) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

1. Upah: jumlah dan rasa keadilannya.
2. Promosi: peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi.
3. Supervise: keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyedia.
4. Benefit: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas lainnya.
5. *Contingent Rewards*: rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi.
6. *Operating Procedures* kebijakan, prosedur, dan aturan.
7. *Coworkers*: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
8. *Nature of Work*: tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak.
9. *Communication*: berbagai informasi dalam organisasi (verbal maupun nonverbal).

Sedangkan menurut Robbins (2003) berpendapat bahwa indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Pekerjaan yang menantang
2. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.
3. Penghargaan yang sesuai
4. Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka.
5. Kondisi kerja yang layak
6. Karyawan akan merasa senang bila mereka bekerja di lingkungan yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan yang minimum.
7. Rekan kerja yang mendukung
8. Memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Indikator-indikator yang sudah dijelaskan dapat digunakan untuk mempermudah menjadi tolak ukur dalam menilai suatu kepuasan kerja karyawan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasional merupakan salah satu indikator yang dapat mendukung baik atau buruknya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Pada hipotesis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Upadhyay dan Kumar (2020), Maamari dan Saheb (2018), Sihombing *et al.* (2018), Nikpour (2017), Sapada *et al.* (2017), Pawirosumarto *et al.* (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Walker *et al.* (1996), Dubey *et al.* (2017), Robbins (2003), Denison (2000), Hofstede (1980), Edison (2016), Robbins and Judge (2013). Sedangkan teori kinerja yang digunakan yaitu Mithas *et al.* (2011), Kalhoff *et al.* (2011), Wirawan (2009), Salajegheh *et al.* (2015), Miner (1988) dan Bernadin and Russel (1995).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H1: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.*

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Guan dan Frenkel (2019), Sendawula *et al.* (2018), Sweis *et al.* (2019), Kusumawati dan Wahyuni (2019), dan Tetteh *et al.* (2017) dimana epada penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ilhami *et al.* (2020) memberikan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Teori pelatihan yang digunakan pada peneltian terdahulu diantaranya yaitu Sun *et al.* (2017), Elnaga dan Imran (2013), Diamantidis dan Chatzoglou (2012), Mathieu dan Martineau (1997), Noe (2012), Wright and Geroy (2001). Sedangkan teori kinerja karyawan yang

digunakan yaitu Farh *et al.* (1991), Lutwama (2011), Basalamah (2018), Yang dan Peng (2008), Dessler (2003) dan Anderson (2003).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan



Budaya organisasional dan pelatihan merupakan hal penting yang menjadi pendukung perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

Pada hipotesis pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Malini (2017), Dihan (2018) dimana menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Suyono (2004) dan Robbins (2002). Sedangkan teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2013), Snell & Bohlander (2013) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Sastrowiharjo (2006) dan Mathis & Jackson (2006).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H3: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.*

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasional dalam perusahaan jika diimplementasikan dengan baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik juga.

Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Petkovska *et al.* (2019), Tran dan Quan (2020), Dihan (2018), Abdullat dan Dababneh (2018), Qazi *et al.* (2017), dan Sugiri (2015) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Cronley dan Kim (2016), Murtiningsih (2019) menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Egbu (2006), Cameron dan Quinn (2006), Robbins (2002), Cameron dan Quinn (2006), Park dan Kim (2009), Pareek dan Rao (1983), Denison dan Misra (2007) dan Robbins (2011). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu Davies

et al. (2006), Braun *et al.* (2013), Robbins (2014), Spector (1997), Locke (1969), Singh (1989), George (2012), serta Luthans (2011).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

H4: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.*

2.3.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Ketika suatu perusahaan melakukan pelatihan dan diimplementasikan oleh karyawan ke dalam pekerjaannya akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula.

Pada hipotesis pelatihan terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019), Dihan (2018), Paposan dan Kumar (2019), Timbowo *et al.* (2017), Mua'rrifa *et al.* (2016) dan Enspur *et al.* (2018) yang menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu Kropp *et al.* (2008), Snell dan Bohlander (2013), Choo dan Bowley (2007), Noe (2011), Rae (2008), Vroom (1964). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Hanaysha dan Tahir (2016), Robbins (2014), Smith *et al.* (1969), Badeni (2014), Asa'ad (2004), dan Chung *et al.* (2012).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja.

H5: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja.*

2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Apabila budaya organisasional dan pelatihan dalam perusahaan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang sudah ditentukan, akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik juga.

Pada hipotesis budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyaningrum (2018), Dihan (2018), dan Putra *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2002), Robbins (2002) dan Wambui *et al.* (2018). Teori pelatihan yang digunakan diantaranya Noe (2000), Snell & Bohlander (2013) dan Surbhi Jain (2016). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2011), Robbins (2014) dan Tien (2018).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

H6: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.*

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Dalam suatu perusahaan ketika sudah terjadi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dalam hal pekerjaan.

Pada hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang serupa diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Idris *et al.* (2020), Ngwenya dan Pelsler (2020), Amin (2015), Yuen *et al.* (2018), Eliyana dan Muzakki (2019), dan Permadi *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Ndulue dan Ekechukwu (2016) memiliki kesimpulan yang berbeda dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu Mabaso dan Dlamini (2017), Robbins (2006), Gibson *et al.* (1997), Smith dan Hullin (1969), Adams dan Freedman (1976), Robbins (2006), Rivai (2011), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Jamil dan Raja (2011), Mathis & Jackson (2006), Manullang (2008), Gibson (2002), Sánchez-Beaskoetxea and Coca García (2015), Simanjuntak (2011), dan Robbins (2006).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja.

H7: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja.*

2.3.8 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasional yang diterapkan dengan baik oleh perusahaan akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula sehingga karyawan akan memberikan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan.

Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ditemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Rozanna *et al.* (2019), Paais (2018) dan Sapada (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan menurut Pawirosumarto *et al.* (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya Robbins & Judge (2013), Edison (2016), Robbins & Judge (2017), dan Denison (1990). Teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation (2017), Dharma (2005), Bernadin & Russel (2013),

Miner (1988). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2016), Ghiselli & Brown (2003), Smith *et al.* (1969), Robbins & Coulter (2009).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H8: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.*

2.3.9 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pelatihan jika diberikan dengan baik oleh perusahaan untuk karyawannya akan memberikan kepuasan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang akan semakin baik.

Pada hipotesis pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Nurani *et al.* (2020), Mardianto *et al.* (2020) dan Khan *et al.* (2016) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2017), Hariandja (2009), Arnoff (1971). Teori kinerja karyawan yang digunakan diantaranya Mathis & Jackson (2002), Handoko (2005), dan Vroom

(1964). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Hasibuan (2009), Gibson *et al.* (2006), Mudor & Tookson (2011).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 9 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H9: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.*

2.4 Kerangka Pikir

Menurut Sekaran (2011) mengemukakan bahwa kerangka pikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting.

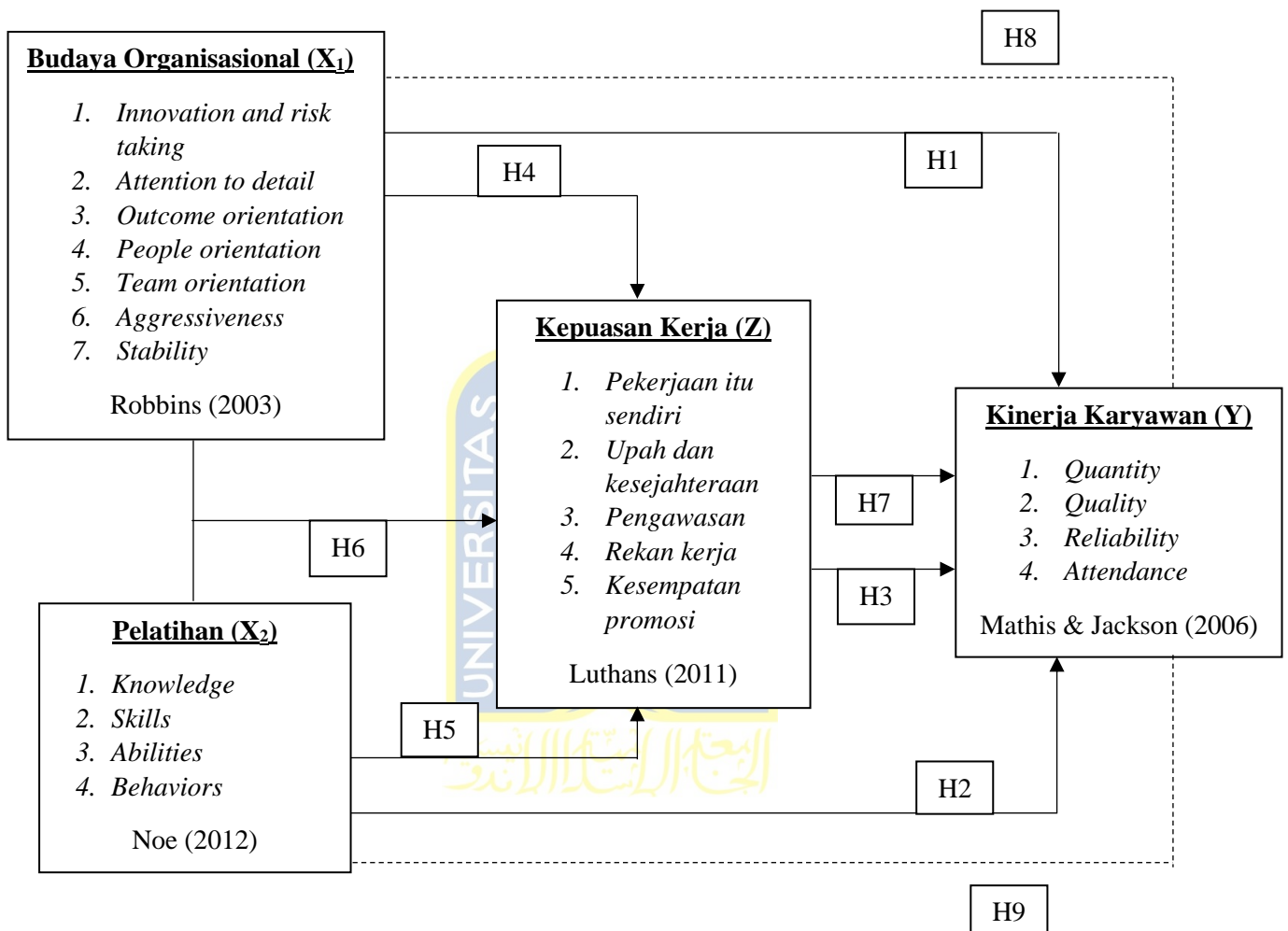
Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menjelaskan tentang pengaruh variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja serta indikator-indikator yang digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumber penelitian terdahulu:

1. $X_1 - Y =$ Upadhyay dan Kumar (2020); Maamari dan Saheb (2018); Sihombing *et al.* (2018); Nikpour (2017); Harwiki (2016); Sapada *et al.* (2017); Pawirosumarto *et al.* (2017).
2. $X_2 - Y =$ Guan dan Frenkel (2019); Sendawula *et al.* (2018); Ilhami *et al.* (2020); Sweis *et al.* (2019); Kusumawati dan Wahyuni (2019); Tetteh *et al.* (2017).

3. $X_1 \& X_2 - Y =$ Malini (2017); Dihan (2018).
4. $X_1 - Z =$ Petkovska *et al.* (2019); Tran dan Quan (2020); Dihan (2018); Abdullat dan Dababneh (2018); Cronley dan Kim (2016); Qazi *et al.* (2017); Murtiningsih (2019); Sugiri (2015).
5. $X_2 - Z =$ Rahayu *et al.* (2019); Dihan (2018); Paposan dan Kumar (2019); Timbowo *et al.* (2017); Mua'rrifa *et al.* (2016).
6. $X_1 \& X_2 - Z =$ Setyaningrum (2018); Dihan (2018); Putra *et al.* (2019).
7. $Z - Y =$ Idris *et al.* (2020); Ngwenya dan Pelsier (2020); Amin (2015); Ndulue dan Ekechukwu (2016); Yuen *et al.* (2018); Eliyana dan Muzakki (2019); Permadi *et al.* (2019).
8. $X_1 - Z - Y =$ Rozanna *et al.* (2019); Paais (2018); Pawirosumarto *et al.* (2017); Sapada *et al.* (2017).
9. $X_2 - Z - Y =$ Nurani *et al.* (2020); Mardianto *et al.* (2020); Khan *et al.* (2016).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu serta teori yang digunakan, maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasional (X₁) dan Pelatihan (X₂).
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2009) hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan dugaan sementara yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi dugaan-dugaan pada hubungan antarvariabel, maka diharapkan solusi dapat ditemukan untuk memperbaiki masalah yang di hadapi.

H1: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6: Budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H8: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

H9: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif di mana menurut Creswell (2009) adalah sebuah sarana di mana digunakan untuk menguji teori objektif hubungan antar variabelnya. Selain itu, menurut Kasiram (2008) mendefinisikan penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dan instrumen penelitian bertujuan untuk membuktikan hipotesis yang sudah ditetapkan. Dalam penelitian ini pembagian kuesioner kepada karyawan di PT ACB Banten. Menurut Creswell (2012) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan kepada peneliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2011) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawabnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan manufaktur yang berada yaitu PT ACB Banten di Jl. Raya Anyer-Sirih No.Km. 122, Gunungsugih, Cilegon, Banten.

3.2.1 Profil Perusahaan

PT. Asahimas Chemical Indonesia didirikan pada tahun 1988 sebagai perusahaan multinasional dengan kantor yang berpusat di Jakarta. Pada tahun 1989, perusahaan ini mulai beroperasi sebagai kompleks produksi canggih di provinsi Banten. Asahimas Chemical Indonesia mengoperasikan pabrik klor alkali-vinil klorida terbesar di Asia Tenggara. Dengan berfokus pada pasar kimia dan industri, perusahaan memiliki kapasitas untuk memproduksi *Caustic Soda* (NaOH), *Ethylene Dichloride* (EDC), *Vinyl Chloride Monomer* (VCM), *Polyvinyl Chloride Monomer* (PCM), *Polyvinyl Chloride* (PVC), *Hydrochloric Acid* (HCl), dan *Sodium Hypochlorite* (NaClO).

Di dalam divisi produksi terdapat 3 departemen dimana masing-masing departemen terdapat bagian-bagiannya tersendiri yang meliputi departemen Ca (terdapat Ca1, Ca2, dan Ca3), departemen PVC (PVC 1 dan PVC 2), serta departemen VCM (VCM 1, VCM 2, dan VCM 3).

3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT ACB memiliki visi, sebagai berikut:

“Menjadi perusahaan kimia global yang dapat diandalkan, didedikasikan untuk kesejahteraan masyarakat dan manfaat semua pemangku kepentingan.”

Kami memanfaatkan keahlian kami untuk memberikan bahan kimia berkualitas tinggi secara stabil ke pasar sehingga kehidupan masyarakat

dapat menjadi lebih baik dan lebih nyaman. Kepuasan pelanggan akan menjadi konsep utama yang mendasari semua kegiatan kami.

Untuk mewujudkan visinya, PT ACB memiliki misi sebagai berikut:

1. Mengembangkan bisnis multilateral dengan elektrolis dan PVC sebagai intinya.
2. Memperkuat teknologi dan pemasaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas, kompetitif, dan aman.
3. Meningkatkan ukuran serta profitabilitas perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dan mengembalikan kepada pemegang saham.
4. Menetapkan manajemen responsive dan lincah.
5. Berkontribusi pada keamanan dan pelestarian lingkungan sebagai warga perusahaan.
6. Mengembangkan sistem manajemen yang diterima secara internasional dan mempromosikan pengembangan sumber daya manusia.

3.2.3 Struktur Perusahaan

Berikut merupakan struktur organisasi di PT. Asahimas Chemical Banten:

1. Dewan Komisaris, terdiri dari:
 - a. Presiden Komisaris : Masao Nemoto
 - b. Wakil Presiden Komisaris : Tan Pei Ling
 - c. Komisaris : Suryo Suherman

Kazuaki Koga

2. Dewan Direktur, terdiri dari:

- a. Presiden Direktur : Jun Miyazaki
- b. Wakil Presiden Direktur : Eddy Sutanto
- c. Direktur : Yasuyuki Ueda

Soelfianto

Ronny Budihardjo

Masayoshi Namba

Arif Suherman

Noriyuki Koga

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Cresswell (2009) variabel merupakan atribut yang berasal dari individu untuk diukur dan diamati oleh orang yang sedang meneliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2009) variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Sekaran dan Bougie (2009) menjelaskan bahwa variabel merupakan pembeda atau pembawa variasi pada nilai. Berdasarkan kesimpulan dari ketiga definisi tersebut, variabel penelitian adalah karakteristik atau atribut yang dibuat dan ditentukan oleh peneliti untuk diambil kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berupa variabel budaya organisasional (X_1) dan pelatihan (X_2) yang menjadi variabel independen,

variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

1. Variabel Independen (X)

Sekaran dan Bougie (2013) menyatakan bahwa variabel yang berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara positif maupun negatif yaitu kehadiran variabel independen akan disertai dengan kehadiran variabel dependen dan setiap variabel independen yang meningkat juga akan menyebabkan variabel dependen meningkat atau menurun. Sugiyono (2011) memaparkan bahwa variabel independen adalah variabel yang menjadi penyebab perubahan atau munculnya variabel dependen. Pada penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu (X₁) sebagai budaya organisasional serta pelatihan sebagai (X₂).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen menurut Sekaran dan Bougie (2013) adalah sebuah variabel yang menjadi minat utama dari peneliti. Tujuannya yaitu mendeskripsikan dan memahami variabel dependen atau menjelaskan variabilitasnya. Sedangkan menurut Sugiyono (2016) dengan adanya variabel bebas, maka variabel dependen akan dipengaruhi atau menjadi akibat. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan.

3. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *intervening* menurut Sekaran dan Bougie (2013) merupakan suatu variabel yang berguna sebagai variabel penyela yang letaknya di antara variabel independen dan variabel dependen. Sugiyono (2007) menjelaskan bahwa variabel *intervening* adalah variabel yang memberikan hasil kuat atau lemah pada variabel independent dan dependen namun tetap terukur. Kepuasan kerja pada penelitian ini sebagai variabel *intervening*.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangatlah penting karena sebagai salah satu bagian yang menjelaskan baik atau buruknya suatu perusahaan dalam proses mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan dari sudut pandang Mathis & Jackson (2006) merupakan sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Indikator-indikatornya mencakup:

1. *Quantity* (Kuantitas)
 - a. Kemampuan memenuhi target yang diberikan.
 - b. Kemampuan bekerja secara efisien.
 - c. Kemampuan bekerja sesuai waktu standar.
2. *Quality* (Kualitas)
 - a. Ketelitian dalam bekerja.
 - b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.

- c. Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja.
- 3. *Reliability* (Keandalan)
 - a. Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien.
 - b. Kemampuan melakukan tugas sesuai dengan standar operasi kerja.
 - c. Kemampuan untuk mengurangi kegagalan.
- 4. *Attendance* (Kehadiran)
 - a. Kemampuan untuk datang tepat waktu.
 - b. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.
 - c. Ketepatan waktu ketika pulang bekerja.

3.4.2 Kepuasan Kerja (Z)

Ketika suatu perusahaan memiliki kinerja karyawan yang baik, akan menghasilkan rasa kepuasan kerja yang baik pula bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan, sehingga mempermudah dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditentukan.

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting. Indikator-indikatornya mencakup:

- 1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.
 - b. Dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.
 - c. Dapat mengikuti standar operasional pekerjaan.
- 2. Gaji

- a. Ada pemberian gaji secara rutin.
 - b. Ada pemberian gaji sesuai dengan beban kerja.
 - c. Ada kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.
3. Pengawasan
- a. Ada pengawasan dalam sistem operasi pekerjaan.
 - b. Dapat memenuhi target standar perusahaan.
 - c. Ada pengawasan secara berkelanjutan.
4. Rekan Kerja
- a. Ada kerjasama dengan rekan kerja untuk memecahkan masalah.
 - b. Ada sikap saling mendukung satu sama lain.
 - c. Ada keramahan dalam hubungan antar rekan kerja.
5. Kesempatan Promosi
- a. Ada sistem promosi yang jelas.
 - b. Ada kesempatan promosi adil.
 - c. Ada kesempatan untuk memperbaiki kinerja.

3.4.3 Budaya Organisasional (X₁)

Dalam suatu perusahaan memiliki budaya organisasional yang berbeda yang membedakannya dengan perusahaan lain. Dalam hal ini, budaya organisasional amat penting karena dengan adanya budaya yang baik akan membentuk perilaku karyawan yang baik pula sehingga akan mempermudah pekerjaan.

Menurut Robbins (2003) budaya organisasional adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Indikator-indikatornya meliputi:

1. *Innovation and Risktaking* (Inovasi dan Pengambilan Resiko)
 - a. Keberanian menyampaikan inovasi.
 - b. Keberanian mengambil resiko.
 - c. Keberanian menerima kegagalan.
2. *Attention to Detail* (Perhatian terhadap detail)
 - a. Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 - b. Kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasi pekerjaan.
 - c. Kebiasaan menganalisis pekerjaan secara rinci.
3. *Outcome Orientation* (Berorientasi pada Hasil)
 - a. Ada target kerja yang ditentukan oleh perusahaan.
 - b. Adaa tuntutan bekerja secara optimal.
 - c. Ada tuntutan bekerja secara maksimal.
4. *People Orientation* (Berorientasi pada Individu)
 - a. Ada hubungan baik antara karyawan dan atasan.
 - b. Ada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - c. Ada hubungan baik antar karyawan.
5. *Team Orientation* (Berorientasi pada Tim)
 - a. Ada kerjasama dalam tim.
 - b. Ada hubungan baik dalam tim.

- c. Ada dukungan antar anggota tim.
- 6. *Aggressiveness* (Agresivitas)
 - a. Ada penghargaan pada prestasi kerja.
 - b. Ada penghargaan untuk karyawan terbaik.
 - c. Ada tuntutan prestasi kerja yang harus dicapai.
- 7. *Stability* (Stabilitas)
 - a. Ada standar operasi pekerjaan dalam perusahaan.
 - b. Ada standar aturan organisasi dalam perusahaan.
 - c. Ada standar prestasi kerja yang harus ditetapkan.

3.4.4 Pelatihan (X₂)

Perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan akan melakukan pelatihan yang dimana melatih dan memberikan ilmu baru yang menunjang pekerjaan, sehingga karyawan akan semakin mudah dalam proses menyelesaikan pekerjaannya.

Pelatihan menurut Noe (2009) merupakan upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi yang terkait dengan pekerjaan. Indikatornya mencakup:

1. *Knowledge* (Pengetahuan)
 - a. Ada standar materi pelatihan.
 - b. Ada tambahan pengetahuan baru.
 - c. Ada kesempatan berbagi ilmu dengan rekan kerja.
2. *Skills* (Keterampilan)
 - a. Ada standar keterampilan yang harus dimiliki.

- b. Ada pemberian keterampilan baru.
 - c. Ada penguasaan keterampilan baru.
3. *Abilities* (Kemampuan)
- a. Dapat menyelesaikan tugas sesuai target.
 - b. Dapat memahami pengetahuan pada pekerjaan yang diberikan.
 - c. Dapat menyelesaikan masalah pada pekerjaan yang diberikan.
4. *Behaviors* (Perilaku)
- a. Dapat mentransfer ilmu yang didapatkan dari pelatihan ke dalam pekerjaan.
 - b. Dapat berperilaku sesuai standar operasi pekerjaan.
 - c. Dapat menerapkan ilmu dari pelatihan ke dalam perilaku kerja.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2008) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau objek yang memiliki karakter dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari yang kemudian ditarik sebuah kesimpulan. Populasi yang peneliti gunakan sebagai objek penelitian yaitu seluruh karyawan di divisi PVC PT. Asahimas Chemical Banten.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel penelitian menurut Sugiyono (2008) merupakan suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2009) sampel

merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 54 karyawan di divisi PVC PT ACB Banten.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa data primer yakni sebuah data yang bersumber dari pihak pertama dapat secara langsung diobservasi lebih lanjut demi menentukan solusi atas masalah yang akan diteliti. Data primer didapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan survei.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang dijelaskan oleh Sekaran dan Bougie (2013) yaitu data yang lebih merujuk pada sebuah informasi yang berasal dari sumber data yang dimiliki. Data sekunder berasal dari buku, jurnal, atau artikel lainnya. Data sekunder berasal dari buku, jurnal, atau artikel lainnya.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai media untuk pengumpulan data. Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan Teknik menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan yang sebelumnya sudah dirumuskan terlebih dahulu. Selanjutnya

daftar pertanyaan ini diberikan pada responden untuk dicatat jawaban berdasarkan pilihan yang telah ditentukan.

Adapun setiap point jawaban dalam kuesioner sudah ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* menurut Sekaran dan Bougie (2013) skala *Likert* merupakan kegiatan merancang skala dengan melihat seberapa berpengaruhnya subjek penelitian dalam menyetujui suatu pernyataan yang akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Ragu-Ragu; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji validitas berguna dalam mengukur validitas suatu data. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan yang disajikan mampu menerangkan sesuatu yang diukur pada responden. Sedangkan menurut Sugiyono (2012) uji validitas merupakan alat untuk mengetahui data yang diteliti apakah valid atau tidak valid dalam suatu instrument.

Menurut Ghozali (2011) mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Menurut Sugiyono (2012) terdapat tiga jenis uji validitas:

1. *Content Validity*

Menunjukkan sejauh mana pertanyaan, tugas atau butir dalam suatu tes atau instrument mampu mewakili secara keseluruhan dan proporsional perilaku sampel yang dikenai tes.

2. *Construct Validity*

Validitas yang mempermasalahkan seberapa jauh butir tes mampu mengukur apa yang benar-benar hendak diukur sesuai dengan konsep khusus atau definisi konseptual yang telah ditetapkan.

3. *Criterion-Related Validity*

Ditentukan berdasarkan kriteria, baik kriteria internal maupun eksternal. Validitas kriteria dihasilkan melalui hasil uji coba tes pada responden yang setara dengan responden yang akan dievaluasi atau diteliti.

Uji validitas dalam penelitian ini adalah Uji Korelasi *Pearson*

Product Moment dengan rumus menurut Sugiyono (2007):

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

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xyz} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

- Y = Total skor
- n = Jumlah subyek
- $\sum X$ = Jumlah skor X
- $\sum Y$ = Jumlah skor Y
- $\sum Z$ = Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji reliabilitas merupakan cara kuesioner yang diukur dengan melibatkan indikator variabel konstruk. Sedangkan menurut Sugiyono (2005) uji reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau alat ukur yang mempunyai konsistensi jika pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan dengan berulang.

Alfa Cronbach digunakan apakah indikator yang digunakan memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. Apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60% maka instrumen dapat dinyatakan reliabel. Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan uji rumus Sugiyono (2015):

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right\}$$

Keterangan:

- r_i = reliabilitas instrument
- k = mean kuadrat antara subjek
- $\sum si^2$ = mean kuadrat kesalahan
- st^2 = varians total

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2016) memiliki tujuan untuk mengukur ketidaksamaan *variance* model regresi pada residual pengamatan dan pengamatan lain. apabila *variance* residual dengan pengamatan lain tidak berubah atau tetap, maka hasil dinyatakan homoskedastisitas. Uji *Glejser* digunakan dengan menggunakan tingkat signifikan secara statistic yang memengaruhi variabel dependen.

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi, maka dapat menggunakan analisis berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi antara dua atau lebih variabel independen.

- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya serta *Variance Inflation Factor* (VFA). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) yaitu uji yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data menggunakan uji *kolmogrov Smirnov* dimana penelitian jika memiliki nilai *Asymp.Sig (2tailed)* variabel residual berada pada nilai diatas 5 atau 0,05 persen dianggap memenuhi uji normalitas dan sebaliknya.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

Ghozali (2016) mengemukakan bahwa analisis regresi linear merupakan alat untuk menganalisis pengaruh dari perubahan variabel independen terhadap dependen baik secara sendiri-sendiri maupun bersamaan.

Sedangkan menurut Sugiyono (2015) menyatakan bahwa analisis regresi berguna dalam mengidentifikasi dampak variabel bebas (X) pada variabel terikat (Y). Berikut merupakan macam-macam analisis regresi:

1. Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana menurut Siregar (2013) dapat digunakan hanya untuk satu variabel bebas dan satu variabel terikat.

Berikut rumus regresi linear sederhana:

$$Y = a + b_1Z$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Variabel bebas

a dan b = Konstanta

2. Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2015) regresi linear berganda dapat digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor pediktor dimanipulasi. Analisis regresi berganda akan dilakukan jika jumlah variabel independennya minimal 2.

a. Regresi Model I (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Pelatihan

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

b. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Budaya Organisasional

X_2 = Pelatihan

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t menurut Ghozali (2016) menjelaskan bahwa seberapa jauh pengaruh antara satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial

variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F menurut Ghozali (2016) pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Pengujian dilakukan menggunakan tingkat signifikansi $0,05$ ($\alpha = 5\%$). Berikut terdapat beberapa kriteria pengambilan keputusan:

2. Jika nilai F lebih besar dari 4 maka H_0 ditolak. Dengan kata lain, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
3. Membandingkan nilai F hasil dengan F menurut tabel. Bila nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

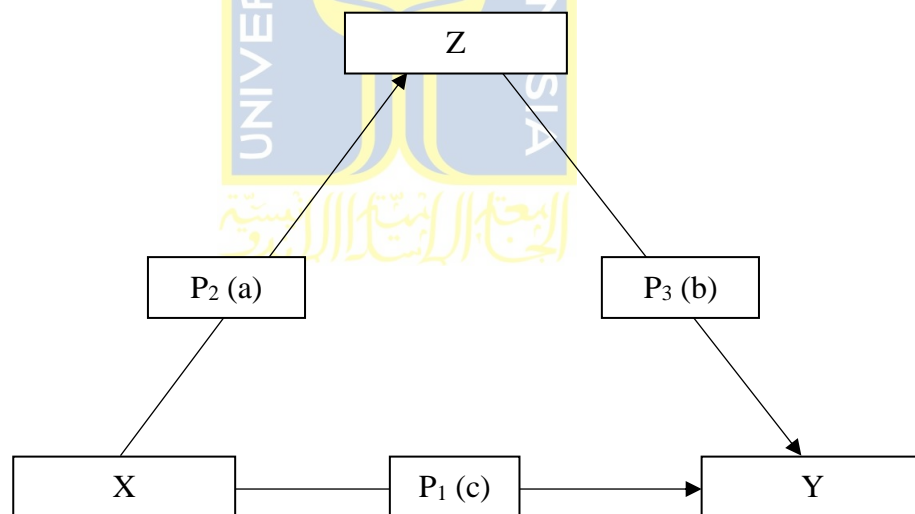
3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menurut Ghozali (2016) menjelaskan bahwa digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara

komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai *range* 0 hingga 1. Semakin besar koefisien determinasi maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

3.8.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2016) menjelaskan bahwa analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda serta akan menggunakan uji sobel untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Uji sobel merupakan pengujian hipotesis mediasi atau *intervening* dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel.



Gambar 3.1 Uji Sobel
Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan:

- X = Budaya Organisasional dan Pelatihan (Variabel Independen)
- Z = Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

$P_1(c)$ = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

$P_2(a)$ = Koefisien pengaruh variabel independen variabel mediasi

$P_3(b)$ = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada divisi PVC pada PT ACB. Kuesioner penelitian ini disebarakan sebanyak 54 kuesioner, besarnya jumlah pengembalian kuesioner yaitu sebanyak 54 kuesioner atau tingkat pengembalian sebesar 100 persen. Pembahasan ini meliputi uraian tentang karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi dan analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan adalah *software* SPSS 22.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas menurut Sekaran dan Bougie (2009) adalah untuk memastikan bahwa pengukuran memasukkan sekumpulan item yang memadai dan mewakili yang mengungkapkan konsep. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah data. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian.

Uji validitas dihitung berdasarkan item dengan mengkorelasikan masing-masing skor setiap item dengan skor variabel yang dihitung dengan menggunakan bantuan computer program SPSS versi 22.

Tabel 4.1
Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1.	Budaya Organisasional	21

2	Pelatihan	12
3	Kepuasan Kerja	15
4	Kinerja Karyawan	12
Total Pertanyaan		60

Sumber: Data primer diolah, 2021

Item pernyataan setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang membandingkan antara r_{hitung} dan r_{tabel} . Dimana $r_{tabel} = 0,2681$ ($df = N-2, 54-2 = 52$) dengan menggunakan tingkat signifikan 5 persen atau 0,05. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$), apabila nilai r_{hitung} lebih kecil daripada r_{tabel} maka instrumen penelitian tidak valid atau dianggap gugur.

Tabel 4.2
Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasional (X₁)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Ada keberanian menyampaikan inovasi	0,659	0,2681	Valid
2	Ada keberanian mengambil resiko	0,663	0,2681	Valid
3	Ada keberanian menerima kegagalan	0,799	0,2681	Valid
4	Ada kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,699	0,2681	Valid
5	Ada kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasi pekerjaan	0,633	0,2681	Valid
6	Ada kebiasaan menganalisis pekerjaan secara rinci	0,654	0,2681	Valid
7	Ada target kerja yang ditentukan oleh perusahaan	0,650	0,2681	Valid
8	Ada tuntutan untuk bekerja secara optimal	0,740	0,2681	Valid
9	Ada tuntutan untuk bekerja secara maksimal	0,619	0,2681	Valid
10	Ada hubungan baik antara karyawan dan atasan	0,705	0,2681	Valid
11	Ada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	0,614	0,2681	Valid
12	Ada hubungan baik antar karyawan	0,731	0,2681	Valid
13	Ada kerjasama dalam tim	0,789	0,2681	Valid
14	Ada hubungan baik dalam tim	0,791	0,2681	Valid
15	Ada saling dukung antar anggota tim	0,743	0,2681	Valid
16	Ada penghargaan pada prestasi kerja karyawan	0,650	0,2681	Valid
17	Ada penghargaan untuk karyawan terbaik	0,672	0,2681	Valid
18	Ada tuntutan prestasi kerja yang harus dicapai	0,485	0,2681	Valid
19	Ada ketentuan standar operasi perusahaan	0,727	0,2681	Valid

20	Ada standar aturan organisasi dalam perusahaan	0,734	0,2681	Valid
21	Ada standar prestasi kerja yang ditetapkan	0,719	0,2681	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel budaya organisasional (X_1) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.3
Hasil Analisis Uji Validitas Pelatihan (X_2)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Ada standar materi pelatihan	0,808	0,2681	Valid
2	Ada tambahan pengalaman baru	0,655	0,2681	Valid
3	Ada kesempatan berbagi ilmu dengan rekan kerja	0,834	0,2681	Valid
4	Ada standar keterampilan yang harus dimiliki	0,682	0,2681	Valid
5	Ada pemberian keterampilan baru	0,477	0,2681	Valid
6	Ada penguasaan keterampilan baru	0,676	0,2681	Valid
7	Dapat menyelesaikan tugas sesuai target	0,796	0,2681	Valid
8	Dapat memahami pengetahuan pada pekerjaan yang diberikan	0,860	0,2681	Valid
9	Dapat menyelesaikan masalah pada pekerjaan yang diberikan	0,599	0,2681	Valid
10	Dapat mentransfer ilmu yang didapatkan dari pelatihan ke dalam pekerjaan	0,404	0,2681	Valid
11	Dapat berperilaku sesuai standar operasi pekerjaan	0,376	0,2681	Valid
12	Dapat menerapkan ilmu dari pelatihan ke dalam perilaku kerja	0,250	0,2681	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel pelatihan (X_2) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.4
Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	Dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	0,662	0,2681	Valid
2	Dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri	0,713	0,2681	Valid
3	Dapat mengikuti standar operasional pekerjaan	0,728	0,2681	Valid
4	Ada pemberian gaji secara rutin	0,606	0,2681	Valid
5	Ada pemberian gaji sesuai dengan beban kerja	0,750	0,2681	Valid
6	Ada kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	0,650	0,2681	Valid
7	Ada pengawasan dalam sistem operasi pekerjaan	0,662	0,2681	Valid
8	Dapat memenuhi target standar perusahaan	0,746	0,2681	Valid
9	Ada pengawasan kerja secara berkelanjutan	0,746	0,2681	Valid
10	Ada kerjasama dengan rekan kerja untuk memecahkan masalah	0,724	0,2681	Valid
11	Ada sikap saling mendukung antar rekan kerja	0,789	0,2681	Valid
12	Ada keramahan dalam hubungan antar rekan kerja	0,777	0,2681	Valid
13	Ada sistem promosi yang jelas	0,530	0,2681	Valid
14	Ada kesempatan promosi yang adil	0,487	0,2681	Valid
15	Ada kesempatan untuk memperbaiki kinerja	0,594	0,2681	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel kepuasan kerja (Z) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Tabel 4.5
Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	Kemampuan memenuhi target yang diberikan	0,805	0,2681	Valid
2	Kemampuan bekerja secara efisien	0,851	0,2681	Valid
3	Kemampuan bekerja sesuai waktu standar	0,803	0,2681	Valid
4	Ketelitian dalam bekerja	0,797	0,2681	Valid
5	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	0,701	0,2681	Valid
6	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja	0,595	0,2681	Valid
7	Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien	0,686	0,2681	Valid

8	Kemampuan melakukan tugas sesuai dengan standar operasi kerja	0,593	0,2681	Valid
9	Kemampuan untuk mengurangi kegagalan	0,574	0,2681	Valid
10	Kemampuan untuk datang tepat waktu	0,826	0,2681	Valid
11	Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu	0,809	0,2681	Valid
12	Ketepatan waktu ketika pulang bekerja	0,674	0,2681	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y) terbukti valid karena memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Sekaran dan Bougie (2009) berpendapat bahwa uji reliabilitas adalah bentuk uji yang menggambarkan tingkatan bias (bebas kesalahan) dan untuk memastikan pengukuran secara konsisten dengan menggunakan berbagai item dalam instrumen.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan metode *Alfa Cronbach*. Apabila nilai *Alfa Cronbach* di atas 0,6 maka respon dari para responden dalam kuesioner dinyatakan reliabel. Demikian juga sebaliknya, apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Pernyataan	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Sig.	Keterangan
1	Budaya Organisasional (X_1)	0,943	>0,6	Reliabel
2	Pelatihan (X_2)	0,869	>0,6	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,916	>0,6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,921	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

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

4.2 Analisis Deskriptif

Menurut Siregar (2013) analisis deskriptif merupakan analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel dimana dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

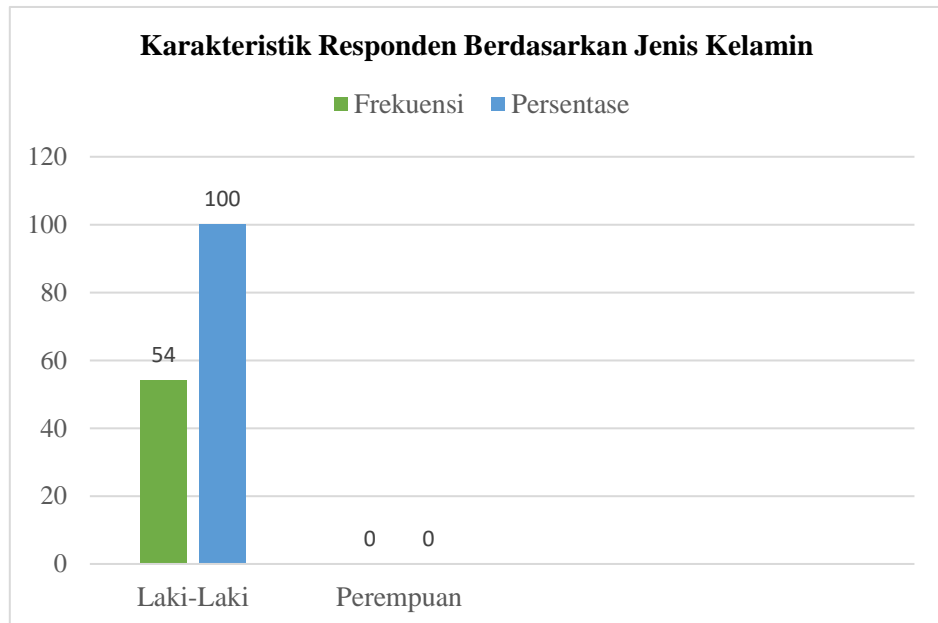
Berdasarkan kuesioner yang sudah terkumpul dari 54 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	54	100
Perempuan	0	0
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.1 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.1 menjelaskan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin diketahui seluruhnya adalah laki-laki dengan jumlah 54 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan yang bekerja di PT ACB merupakan laki-laki yang memandang bahwa pekerjaan ini lebih cocok dilakukan oleh laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

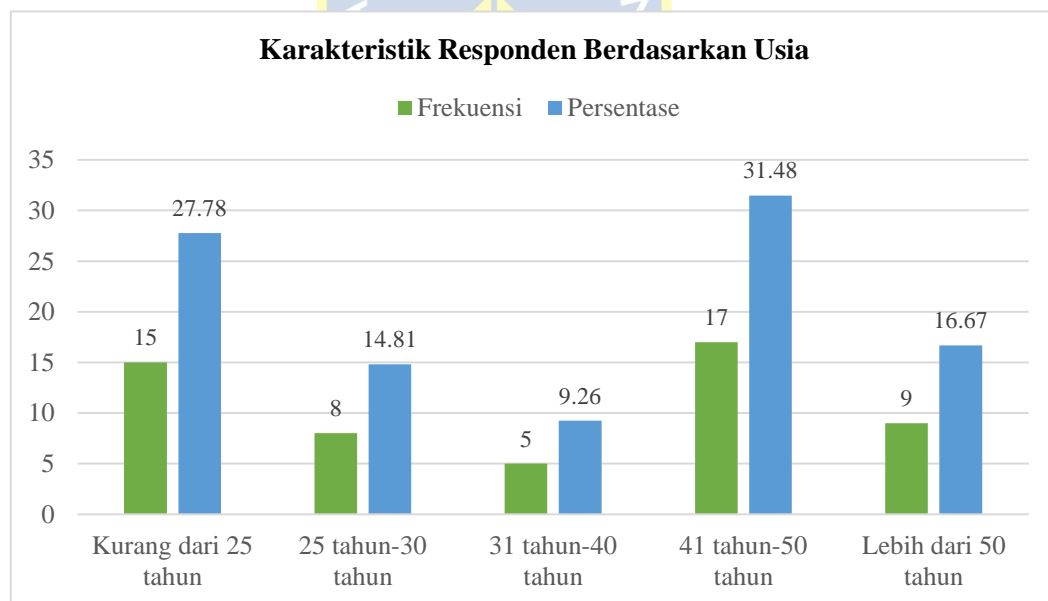
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 54 responden diperoleh data tentang usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 25 tahun	15	27,78
25 tahun-30 tahun	8	14,81
31 tahun-40 tahun	5	9,26
41 tahun-50 tahun	17	31,48
Lebih dari 50 tahun	9	16,67
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.2 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia 41 tahun-50 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 31,48 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan yang bekerja di PT ACB tergolong dalam usia yang sudah melewati masa

produktif, namun mereka masih memiliki semangat tinggi sehingga kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan tetap maksimal.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

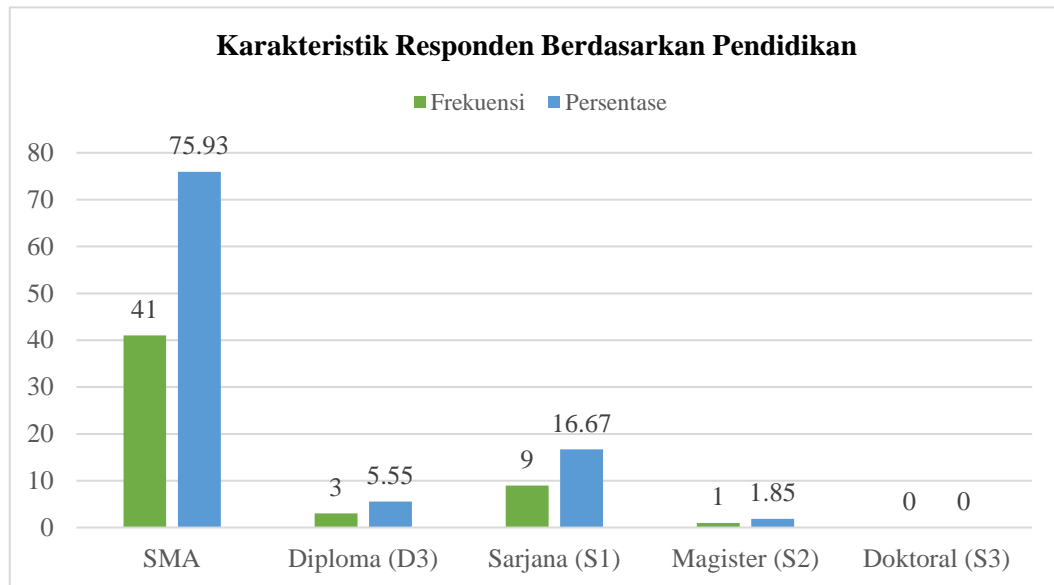
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 54 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat Pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SMA	41	75,93
Diploma	3	5,55
Sarjana (S1)	9	16,67
Magister (S2)	1	1,85
Doktoral (S3)	0	0
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.3 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Gambar 4.3 diketahui bahwa jumlah responden Sebagian besar berpendidikan SMA dengan jumlah 41 orang atau sebesar 75,93 persen. Dengan latar belakang pendidikan tersebut, maka perusahaan akan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan bidangnya sehingga setiap pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

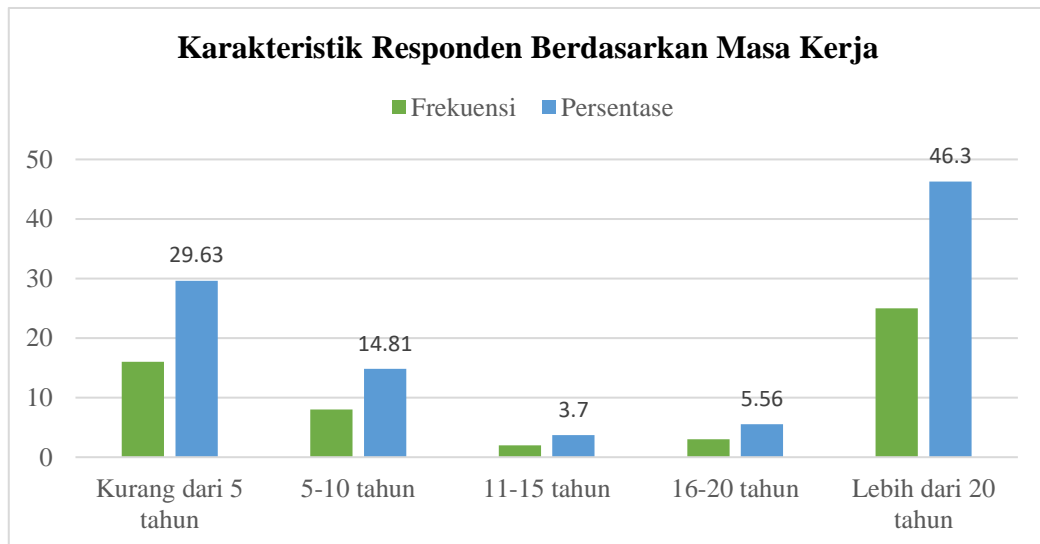
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 54 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	16	29,63
5-10 tahun	8	14,81
11-15 tahun	2	3,7
16-20 tahun	3	5,56
Lebih dari 20 tahun	25	46,3
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.4 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.4 Karateristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 dan Gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa Sebagian besar responden yang bekerja di PT ACB memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sudah cukup lama karyawan berkontribusi di perusahaan. Dengan demikian perusahaan memberikan pelatihan yang menjadi salah satu faktor untuk

meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan yang dimiliki.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

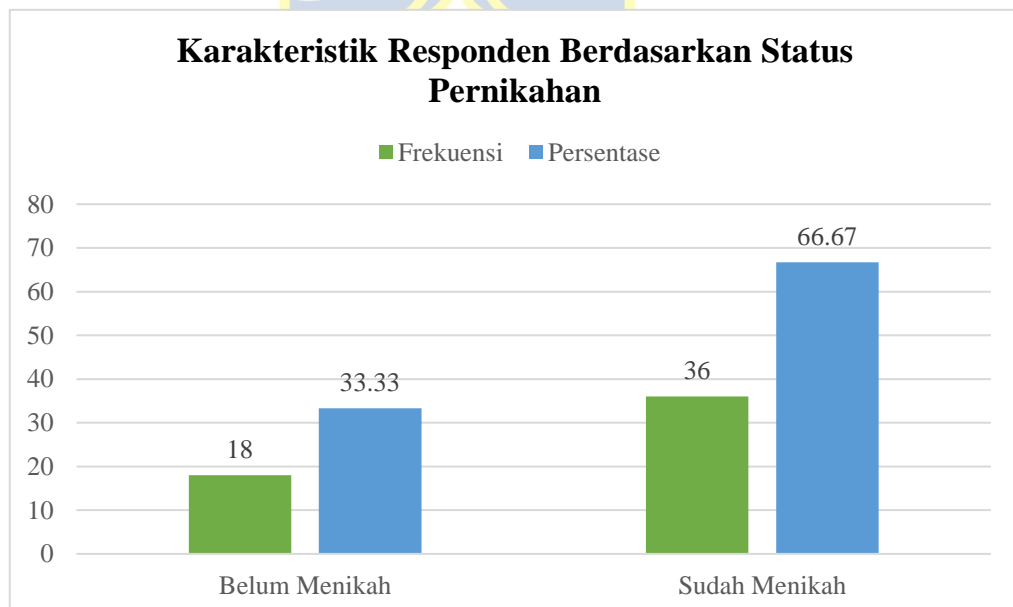
Berdasarkan kuesioner yang didapatkan dari 54 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	18	33,33
Sudah Menikah	36	66,67
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan status pernikahan terdiri dari 2 kategori yang tersaji pada Gambar 4.5 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.5 bahwa dari 54 responden terdapat 66,67 persen atau sebanyak 36 orang memiliki status perkawinan sudah menikah, dan sebanyak 33,33 persen atau 18 orang memiliki status perkawinan belum menikah. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT ACB memiliki status perkawinan sudah menikah.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

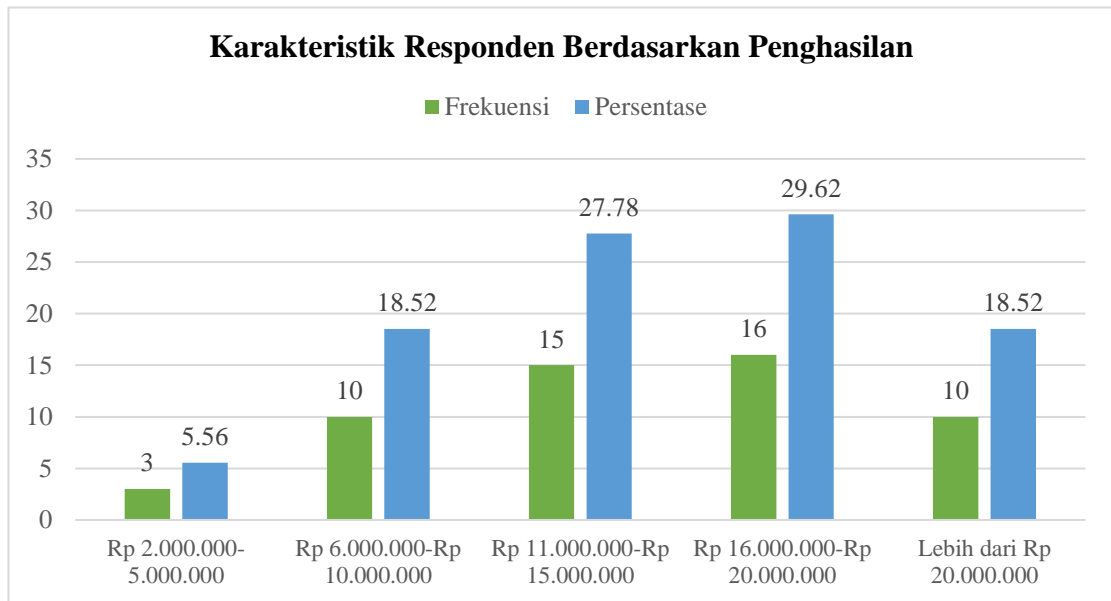
Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 54 responden diperoleh data tentang penghasilan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Rp 2.000.000-Rp 5.000.000	3	5,56
Rp 6.000.000-Rp 10.000.000	10	18,52
Rp 11.000.000-Rp 15.000.000	15	27,78
Rp 16.000.000-Rp 20.000.000	16	29,62
Lebih dari Rp 20.000.000	10	18,52
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kategori responden berdasarkan penghasilan terdiri dari 5 kategori yang tersaji pada Gambar 4.6 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.12 dan Gambar 4.6 terdapat 3 responden berpenghasilan Rp 2.000.000-Rp 5.000.000, 10 responden berpenghasilan Rp 6.000.000-Rp 10.000.000, 15 responden berpenghasilan Rp 11.000.000-Rp 15.000.000, 16 responden berpenghasilan Rp 16.000.000-Rp 20.000.000, dan 10 responden berpenghasilan lebih dari Rp 20.000.000. dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT ACB berpenghasilan Rp 16.000.000-Rp 20.000.000.

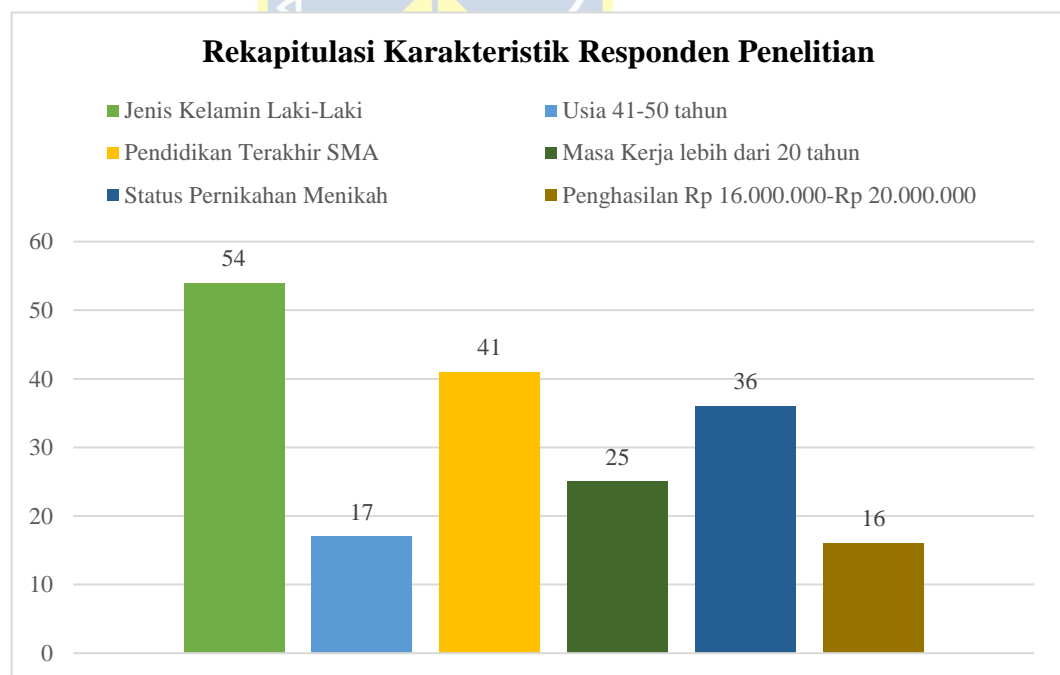
Dalam mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden yang dominan, maka berikut ini ditampilkan pada Tabel 4.13 ringkasan kelompok responden yang dominan dari masing masing karakteristik.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	54	100
2.	Usia	41 tahun-50 tahun	17	31,48
3.	Pendidikan Terakhir	SMA	41	75,93
4.	Masa Kerja	Lebih dari 20 tahun	25	46,3
5.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	36	66,67
6.	Penghasilan	Rp 16.000.000-Rp 20.000.000	16	29,62

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berikut rekapitulasi data demografis yang paling dominan dari 6 kategori dalam bentuk diagram pada Gambar 4.7



Gambar 4.7 Rekapitulasi Karakteristik Responden Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari Tabel 4.13 dan Gambar 4.7 dapat dilihat bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 54 orang, usia yang dominan 41-50 tahun sebanyak 17 orang, pendidikan terakhir yang

paligh dominan yaitu SMA sebanyak 41 orang, masa kerja paling dominan yaitu lebih dari 20 tahun sebanyak 25 orang, status pernikahan yang dominan yaitu sudah menikah sebanyak 36 orang, penghasilan yang dominan yaitu Rp 16.000.000-Rp 20.000.000 sebanyak 16 orang.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

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

Interval = Nilai Maksimum – Nilai Minimum ÷ Jumlah Kelas

Interval = $5 - 1 \div 5 = 0,80$

Tabel 4.14
Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah
2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

1. Budaya Organisasional (X_1)

Berikut ditunjukkan penilaian responden dalam variabel budaya organisasional yang ada di PT ACB dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Distribusi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasional

No	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Innovation and Risktaking</i>			
1	Ada keberanian menyampaikan inovasi	4,05	Tinggi
2	Ada keberanian mengambil resiko	3,91	Tinggi
3	Ada keberanian menerima kegagalan	4,06	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4,01	Tinggi
<i>Attention to Detail</i>			

4	Ada kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	4,04	Tinggi
5	Ada kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasi pekerjaan	3,93	Tinggi
6	Ada kebiasaan menganalisis pekerjaan secara rinci	3,93	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,97	Tinggi
<i>Outcome Orientation</i>			
7	Ada target kerja yang ditentukan oleh perusahaan	4,09	Tinggi
8	Ada tuntutan untuk bekerja secara optimal	4,15	Tinggi
9	Ada tuntutan untuk bekerja secara maksimal	4	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4,08	Tinggi
<i>People Orientation</i>			
10	Ada hubungan baik antara karyawan dan atasan	4,06	Tinggi
11	Ada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	4,17	Tinggi
12	Ada hubungan baik antar karyawan	4,30	Sangat Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4,18	Tinggi
<i>Team Orientation</i>			
13	Ada kerjasama dalam tim	4,33	Sangat Tinggi
14	Ada hubungan baik dalam tim	4,07	Tinggi
15	Ada saling dukung antar anggota tim	4,15	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4,18	Tinggi
<i>Aggressiveness</i>			
16	Ada penghargaan pada prestasi kerja karyawan	4,15	Tinggi
17	Ada penghargaan untuk karyawan terbaik	3,87	Tinggi
18	Ada tuntutan prestasi kerja yang harus dicapai	3,67	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,89	Tinggi
<i>Stability</i>			
19	Ada ketentuan standar operasi perusahaan	3,93	Tinggi
20	Ada standar aturan organisasi dalam perusahaan	3,89	Tinggi
21	Ada standar prestasi kerja yang ditetapkan	4,07	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,97	Tinggi
Budaya Organisasional		4,04	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada Tabel 4.15 dapat dinyatakan bahwa respon penilaian pada variabel budaya organisasional (X_1) memiliki skor rata-rata sebesar 4,04 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23) yang berada pada kategori tinggi.

Penilaian budaya organisasional tertinggi terdapat pada indikator *team orientation* dan *people orientation* yaitu sebesar 4,18. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan PT ACB memiliki

persepsi budaya organisasional tertinggi apabila adanya hubungan baik antar karyawan maupun karyawan dengan atasan sehingga pekerjaan dapat terjalin dengan baik.

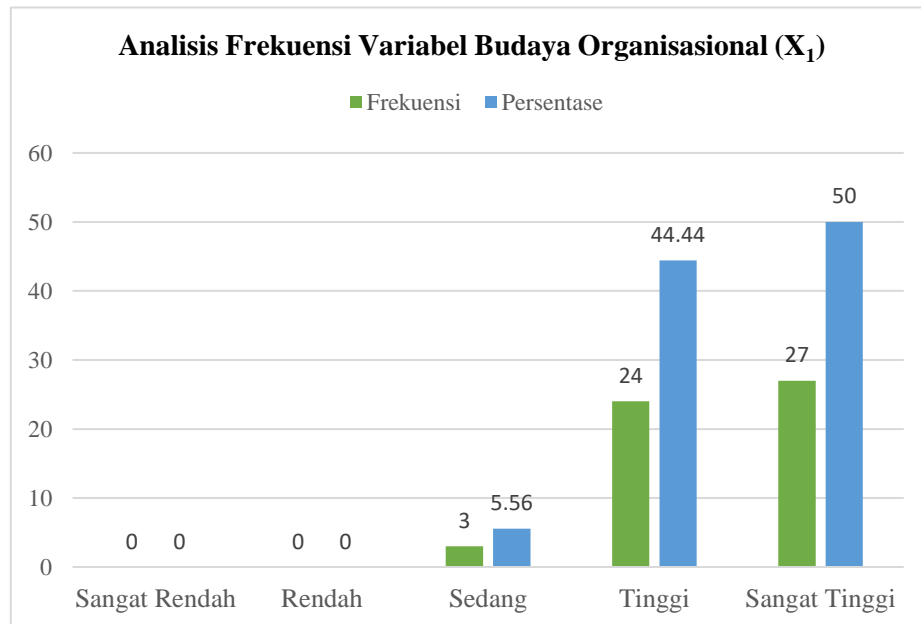
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel budaya organisasional (X_1) yang disajikan pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-21	Sangat Rendah	0	0
22-42	Rendah	0	0
43-63	Sedang	3	5,56
64-84	Tinggi	24	44,44
85-105	Sangat Tinggi	27	50
Budaya Organisasional		54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.16 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel budaya organisasional paling dominan adalah “Sangat Tinggi”, yaitu sebanyak 27 orang. Dengan demikian hasil analisis frekuensi variabel budaya organisasional (X_1) dapat dilihat pada Gambar 4.8 sebagai berikut:



Gambar 4.8 Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasional
 Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 54 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 3 responden atau 5,56 persen memiliki tingkat budaya organisasional yang sedang, 24 responden atau 44,44 persen memiliki tingkat budaya organisasional yang tinggi, dan 27 responde atau 50 persen memiliki tingkat budaya organisasional yang sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT ACB memiliki tingkat budaya organisasional yang sangat tinggi.

2. Pelatihan

Berikut merupakan penilaian responden terhadap variabel pelatihan yang ada di PT ACB dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Distribusi Jawaban Responden Tentang Pelatihan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Knowledge</i>			
1	Ada standar materi pelatihan	3,72	Tinggi
2	Ada tambahan pengalaman baru	3,8	Tinggi
3	Ada kesempatan berbagi ilmu dengan rekan kerja	3,87	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,8	Tinggi
<i>Skills</i>			
4	Ada standar keterampilan yang harus dimiliki	3,41	Tinggi
5	Ada pemberian keterampilan baru	4	Tinggi
6	Ada penguasaan keterampilan baru	3,78	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,73	Tinggi
<i>Abilities</i>			
7	Dapat menyelesaikan tugas sesuai target	3,83	Tinggi
8	Dapat memahami pengetahuan pada pekerjaan yang diberikan	3,8	Tinggi
9	Dapat menyelesaikan masalah pada pekerjaan yang diberikan	3,96	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,87	Tinggi
<i>Behaviors</i>			
10	Dapat mentransfer ilmu yang didapatkan dari pelatihan ke dalam pekerjaan	3,94	Tinggi
11	Dapat berperilaku sesuai standar operasi pekerjaan	4,37	Sangat Tinggi
12	Dapat menerapkan ilmu dari pelatihan ke dalam perilaku kerja	4,13	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4,15	Tinggi
Pelatihan		3,89	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.17 dinyatakan responden penilaian pada variabel pelatihan (X_2) yang memiliki skor 3,89 masuk kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa penilaian karyawan atas pelatihan yang ada di dalam perusahaan sudah baik.

Penilaian pelatihan tertinggi terdapat pada indikator *behaviors* yaitu sebesar 4,15. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan PT ACB memiliki persepsi pelatihan tertinggi apabila karyawan dapat berperilaku sesuai dengan standar operasi pekerjaan.

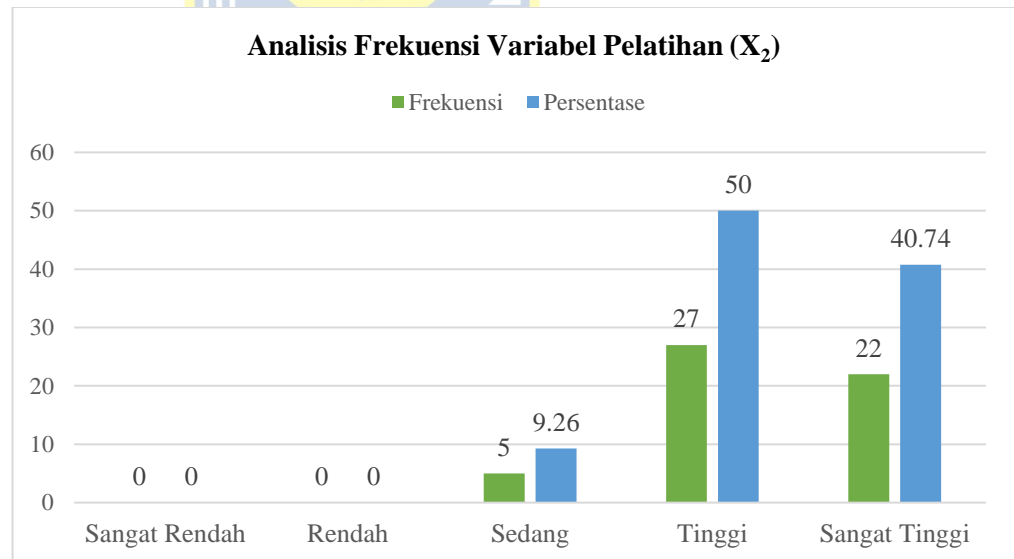
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel pelatihan (X_2) yang disajikan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-12	Sangat Rendah	0	0
13-24	Rendah	0	0
25-36	Sedang	5	9,26
37-48	Tinggi	27	50
49-60	Sangat Tinggi	22	40,74
Pelatihan		54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.18 maka dapat disimpulkan bahwa frekuensi variabel pelatihan paling dominan adalah “Tinggi”, yaitu sebanyak 27 orang. Dengan demikian hasil perolehan frekuensi variabel pelatihan (X_2) dapat dilihat pada Gambar 4.9 sebagai berikut:



Gambar 4.9 Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis frekuensi sebanyak 54 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 5 responden atau 9,26 persen memiliki tingkat pelatihan sedang, 27

responden atau 50 persen memiliki tingkat pelatihan tinggi dan sebanyak 22 responden atau 40,74 persen memiliki tingkat pelatihan sangat tinggi . Sehingga dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka disimpulkan bahwa karyawan PT ACB memiliki tingkat pelatihan yang tinggi.

3. Kinerja Karyawan

Berikut ditunjukkannya penilaian responden terhadap kinerja karyawan yang berada di PT ACB dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19
Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Quantity</i>			
1	Kemampuan memenuhi target yang diberikan	3,63	Tinggi
2	Kemampuan bekerja secara efisien	3,76	Tinggi
3	Kemampuan bekerja sesuai waktu standar	3,56	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,65	Tinggi
<i>Quality</i>			
4	Ketelitian dalam bekerja	3,69	Tinggi
5	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	3,96	Tinggi
6	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja	4,11	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,92	Tinggi
<i>Reliability</i>			
7	Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien	3,93	Tinggi
8	Kemampuan melakukan tugas sesuai dengan standar operasi kerja	4	Tinggi
9	Kemampuan untuk mengurangi kegagalan	4,02	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,98	Tinggi
<i>Attendance</i>			
10	Kemampuan untuk datang tepat waktu	3,78	Tinggi
11	Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu	3,8	Tinggi
12	Ketepatan waktu ketika pulang bekerja	3,93	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,84	Tinggi
Kinerja Karyawan		3,85	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dinyatakan bahwa respon penilaian memiliki skor sebesar 3,85 yang berada di dalam interval (3,43 s/d 4,23). Penilaian kinerja karyawan tertinggi terdapat pada indikator *reliability*

yaitu sebesar 3,98. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Asahimas Cheical memiliki persepsi kinerja karyawan tertinggi apabila adanya keandalan yang dimiliki oleh karyawan.

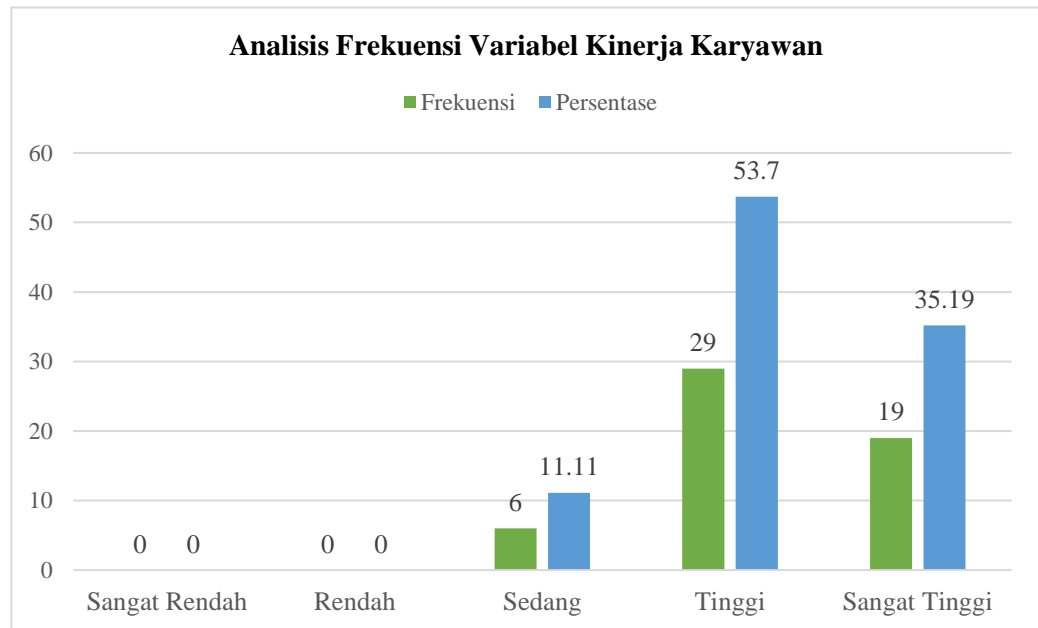
Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dibuat data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) yang disajikan pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-12	Sangat Rendah	0	0
13-24	Rendah	0	0
25-36	Sedang	6	11,11
37-48	Tinggi	29	53,7
49-60	Sangat Tinggi	19	35,19
Kinerja Karyawan		54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kinerja karyawan paling dominan adalah “Tinggi”, yaitu sebanyak 29 orang. Dengan demikian hasil analisis rekuensi variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Gambar 4.10 sebagai berikut:



Gambar 4.10 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 54 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 6 responden atau 11,11 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sedang, 29 responden atau 53,7 persen memiliki tingkat kinerja karyawan tinggi, dan 19 responden atau 35,19 persen memiliki tingkat kinerja karyawan sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT ACB memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

4. Kepuasan kerja

Berikut ditunjukkan penilaian dari kepuasan kerja karyawan di PT ACB dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21
Distribusi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Pekerjaan itu Sendiri			
1	Dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	4,03	Tinggi
2	Dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri	4,02	Tinggi
3	Dapat mengikuti standar operasional pekerjaan	3,87	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,97	Tinggi
Gaji			
4	Ada pemberian gaji secara rutin	3,85	Tinggi
5	Ada pemberian gaji sesuai dengan beban kerja	3,8	Tinggi
6	Ada kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	3,94	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,86	Tinggi
Pengawasan			
7	Ada pengawasan dalam sistem operasi pekerjaan	3,81	Tinggi
8	Dapat memenuhi target standar perusahaan	3,8	Tinggi
9	Ada pengawasan kerja secara berkelanjutan	3,57	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		3,73	Tinggi
Rekan Kerja			
10	Ada kerjasama dengan rekan kerja untuk memecahkan masalah	4,11	Tinggi
11	Ada sikap saling mendukung antar rekan kerja	3,93	Tinggi
12	Ada keramahan dalam hubungan antar rekan kerja	3,96	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4	Tinggi
Kesempatan Promosi			
13	Ada sistem promosi yang jelas	4,04	Tinggi
14	Ada kesempatan promosi yang adil	4,19	Tinggi
15	Ada kesempatan untuk memperbaiki kinerja	4,06	Tinggi
Mean (Rata-Rata)		4,1	Tinggi
Kepuasan Kerja		3,93	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dinyatakan respon penelitian pada variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata 3,93 yang berada dalam interval (3,43 s/d 4,23) atau dalam kategori tinggi. Penilaian kepuasan kerja tertinggi terdapat pada indikator kesempatan promosi yang mendukung sebesar 4,1. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

karyawan PT ACB memiliki persepsi kepuasan kerja tertinggi apabila adanya kesempatan promosi yang mendukung karyawan.

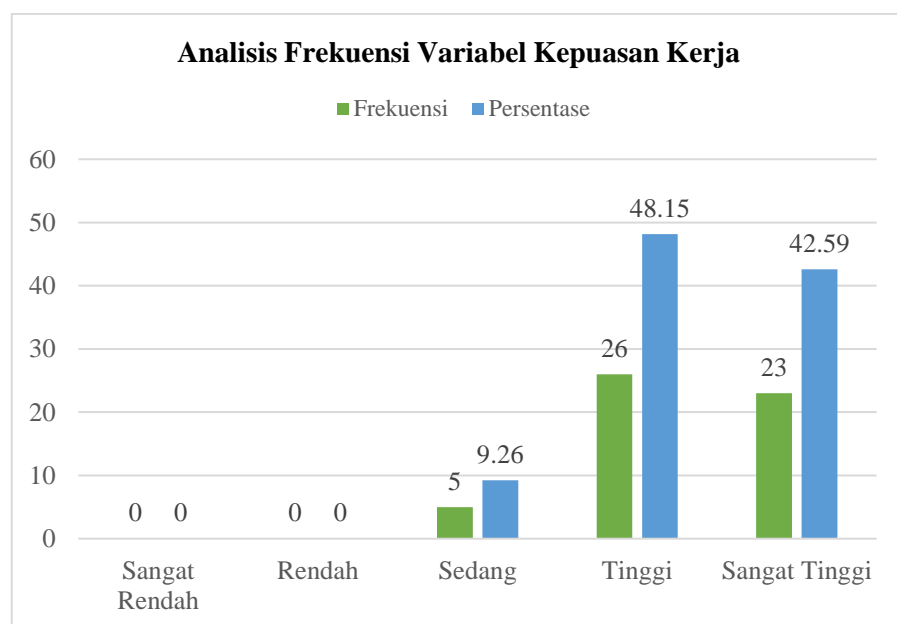
Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) yang dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22
Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Range	Kategori	Frekuensi	%
1-15	Sangat Rendah	0	0
16-30	Rendah	0	0
31-45	Sedang	5	9,26
46-60	Tinggi	26	48,15
61-75	Sangat Tinggi	23	42,59
Kepuasan Kerja		54	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.22 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kepuasan kerja paling dominan adalah “Tinggi”, yaitu sebanyak 23 orang. Dengan demikian, hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja (Z) dapat dilihat pada Gambar 4.11 sebagai berikut:



Gambar 4.11 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Dta primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis frekuensi sebanyak 54 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, sebanyak 5 responden atau 9,26 persen memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, sebanyak 26 responden atau 48,15 persen memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan sebanyak 23 responden atau 42,59 persen memiliki tingkat kepuasan kerja.

Berikut Tabel 4.23 menjelaskan tentang rekapitulasi karakteristik deskriptif variabel penelitian, guna mempermudah dalam pemahaman mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian.

Tabel 4.23
Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Kategori
1.	Budaya Organisasional (X_1)	4,04	Tinggi
2.	Pelatihan (X_2)	3,89	Tinggi
3.	Kinerja Karyawan (Y)	3,85	Tinggi
4.	Kepuasan Kerja (Z)	3,93	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

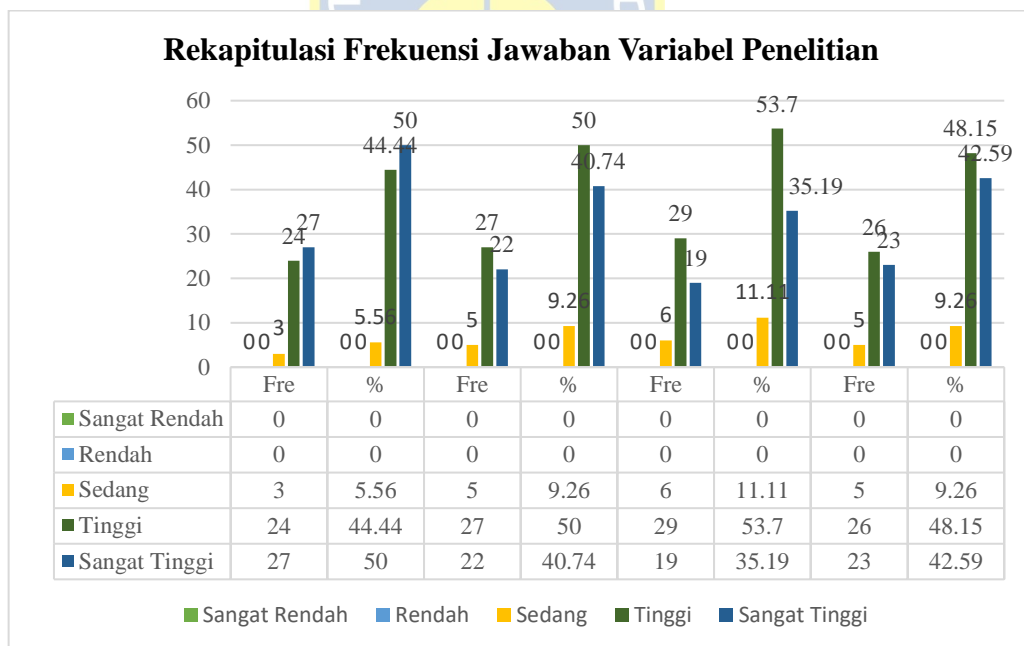
Pada Tabel 4.23 menunjukkan rekapitulasi kategori seluruh variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.23, variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja di PT ACB dikategorikan tinggi.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Kategori	Budaya Organisasional		Pelatihan		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Sedang	3	5,56	5	9,26	6	11,11	5	9,26
Tinggi	24	44,44	27	50	29	53,7	26	48,15
Sangat Tinggi	27	50	22	40,74	19	35,19	23	42,59

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil rekapitulasi dari data analisis frekuensi variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.12.



Gambar 4.12 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.24 dan Gambar 4.13 diatas merupakan hasil rekapitulasi frekuensi jawaban variabel penelitian berdasarkan 54 responden penelitian. Berdasarkan Tabel 4.24 dan Gambar 4.12

jawaban responden pada variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada kategori tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT ACB memiliki tingkat budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang tinggi.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2016) bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari satu residual ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistic melalui uji *Glejser* dengan menggunakan tingkat signifikan secara statistic yang mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.25
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,444	1,861		1,313	,195
X ₁	,057	,039	,378	1,453	,152
X ₂	-,105	,060	-,399	-1,769	,083
Z	0,002	,058	-,011	-,037	,970

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 9, hal 258).

Berdasarkan Tabel 4.25 hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* menunjukkan hasil nilai signifikansi lebih dari 0,05 atau 5 persen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi

heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal.

Tabel 4.26
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(constant)	5,856	3,255		1,799	,078		
	Rata X ₁	-,032	,069	-,046	-,458	,649	,270	3,699
	Rata X ₂	,482	,104	,402	4,626	,000	,360	2,774
	Rata Z	,546	,102	,617	5,360	,000	,206	4,863

a. Dependent Variable: Rata Y

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 9, hal 258)

Berdasarkan Tabel 4.26 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa data yang diolah menunjukkan nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak terjadi masalah multikolinearitas. Dibuktikan dengan nilai *tolerance* \geq 0,10. Artinya, membuktikan bahwa model regresi tidak mengandung permasalahan multikolinearitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) yaitu uji yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data menggunakan uji *kolmogrov Smirnov* dimana penelitian jika memiliki nilai *Asymp.Sig (2tailed)* variabel residual berada pada nilai diatas 5 atau 0,05 persen dianggap memenuhi uji normalitas dan sebaliknya.

Tabel 4.28
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std.Deviation	2.85750380
Most Extreme Differences	Absolute	.046
	Positive	.046
	Negative	-.046
Kolmogorov-Smirnov Z		.046
Asymp. Sig. (2tailed)		.200
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.28 menunjukkan hasil uji *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* yang menunjukkan nilai signifikansi 0,200. Dari tabel tersebut diketahui bahwa menggunakan data yang berdistribusi normal dikarenakan nilai signifikan yang dihasilkan lebih besar dari 0,05.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Rekapitulasi hasil uji asumsi klasik disajikan pada Tabel 4.28 dengan tujuan mempermudah pemahaman, sebagai berikut:

Tabel 4.28
Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heteroskedastisitas
1.	X ₁	Normal	0,270 ≥ 0,10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2.	X ₂	Normal	0,360 ≥ 0,10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3.	Y	Normal	0,206 ≥ 0,10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
4.	Z	Normal	-	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2021

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

4.4.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh budaya organisasional serta pelatihan terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda terlampir pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29
Hasil Regresi Linear Berganda Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,988	4,455		-,671	,505
	Budaya Organisasional	,449	,071	,578	6,325	,000
	Pelatihan	,514	,124	,380	4,152	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 257)

Berdasarkan Tabel 4.29, maka dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Z = -2,988 + 0,449X_1 + 0,514X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Pelatihan

€ = *error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar -2,988 menunjukkan bahwa apabila tidak ada perubahan variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasional dan pelatihan atau sama dengan nol, maka besarnya kepuasan kerja di PT ACB sebesar -2,988.

2. Budaya Organisasional (X₁)

Budaya organisasional (X₁) mempunyai koefisien regresi yang positif sebesar 0,449 yang berarti budaya organisasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Z), sehingga makin baiknya budaya organisasional akan menyebabkan naiknya kepuasan kerja sebesar 0,449 dengan asumsi semua variabel lain konstan atau nol.

3. Pelatihan (X_2)

Pelatihan (X_2) mempunyai koefisien regresi positif sebesar 0,514 yang berarti pelatihan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Semakin baik pelatihan akan menyebabkan kepuasan kerja meningkat sebesar 0,514 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.30
Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 ^a	,794	,786	4,04394
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 256)

Berdasarkan Tabel 4.30, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,786. Hal ini dapat diartikan bahwa 78,6 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasional (X_1) dan pelatihan (X_2). Sedangkan sisanya 21,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yakni Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi guna mendapatkan hasil dugaan hipotesis dari pengaruh budaya organisasional dan pelatihan

terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda ditunjukkan pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,634	4,027		1,859	,069
	Budaya Organisasional	,214	,064	,311	3,328	,002
	Pelatihan	,762	,112	,636	6,815	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 256)

Berdasarkan Tabel 4.31, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 1,634 + 0,214 X_1 + 0,762X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X₁ = Budaya Organisasional

X₂ = Pelatihan

€ = error

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (2), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 1,634 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel budaya organisasional dan pelatihan maka kinerja karyawan PT ACB adalah sebesar 1,634.

2. Budaya Organisasional (X_1)

Budaya Organisasional (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,214. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasional (X_1) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,214 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasional meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,214 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

3. Pelatihan (X_2)

Pelatihan (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,762. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan (X_2) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif. Nilai koefisien 0,762 dapat diartikan bahwa apabila variabel pelatihan meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,762 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.32
Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasional dan
Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,886 ^a	,786	,777	3,65540
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasional				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 256)

Berdasarkan Tabel 4.32, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,777. Hal ini dapat diartikan bahwa 77,7 persen kinerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasional (X_1) dan pelatihan (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 22,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

4.4.3 Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33
Hasil Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,761	3,230		-,235	,815
	Kepuasan Kerja	,795	,054	,898	14,677	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 257)

Berdasarkan Tabel 4.33, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = -,761 + 0,795Z + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Z = Kepuasan Kerja

ϵ = *error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat doartikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar $-,761$ menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka kinerja karyawan di PT ACB adalah sebesar $-,761$.

2. Kepuasan Kerja (Z)

Pada variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar $0,795$ yang berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif. Semakin baik kepuasan kerja akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar $0,795$ dengan asumsi semua variabel lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

3. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.34
Koefisien Determinasi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,898 ^a	,806	,802	3,44786
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 257)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai-nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,802 atau 80,2 persen. Maka dapat diartikan bahwa 80,2 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya 19,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan atau pengujian hipotesis dalam penelitian ini yakni menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Adapun hasil dari uji t (parsial) serta uji F (simultan) pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.35 sebagai berikut:

Tabel 4.35
Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,634	4,027		1,859	,069
	Budaya Organisasional	,214	,064	,311	3,328	,002
	Pelatihan	,762	,112	,636	6,815	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 256)

1. Hipotesis 1: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1

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

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

b. Kriteria

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

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

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis penunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,002 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “Diduga terdaat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan”

Terbukti.

2. Hipotesis 2: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 2

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 sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

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

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,001 > 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

3. Hipotesis 3: Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.36
Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasional dan Pelatihan
terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,634	4,027		1,859	,069
	Budaya Organisasional	,214	,064	,311	3,328	,002
	Pelatihan	,762	,112	,636	6,815	,001

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 256)

a. Hipotesis 3

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

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

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,001 < 0,05$ sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif

dan signifikan antara budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi linear berganda budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasa kerja ditunjukkan melalui Tabel 4.37 sebagai berikut:

Tabel 4.37
Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,988	4,455		-,671	,505
	Budaya Organisasional	,449	,071	,578	6,325	,000
	Pelatihan	,514	,124	,380	4,152	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 259)

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 tingkat sig. penelitian $<0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil oengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja”

Terbukti.

5. Hipotesis 5: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 5

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja.

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

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja” **Terbukti**.

6. Hipotesis 6: Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.38
Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,988	4,455		-,671	,505
	Budaya Organisasional	,449	,071	,578	6,325	,000
	Pelatihan	,514	,124	,380	4,152	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 259)

a. Hipotesis 6

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

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

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika tingkat sig. penelitian >0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja” **Terbukti.**

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.39 sebagai berikut:

Tabel 4.39
Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-,761	3,230		-,235	,815
	Kepuasan Kerja	,795	,054	,898	14,677	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 257)

7. Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 7

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

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

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian $<0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian $>0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

8. Hipotesis 8: Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis jalur pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh variabel kepuasan karyawan dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Untuk menghitung analisis jalur terdapat tiga tahapan:

1. Untuk menghitung pengaruh secara langsung (c) menggunakan nilai efek total X_1 ke Y sebesar 0,011.
2. Pengaruh tidak langsung X_1 ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X_1 -Z (a) dengan jalur Z-Y (b) atau jalur ab yang akan menghasilkan c' .

$$0,661 \times 0,783 = 0,517.$$

3. Langkah terakhir yaitu hasil c' dikurangi dengan c.

$$0,517 - 0,011 = 0,406.$$

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

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

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

Berikut merupakan hasil persamaan regresi pertama (1)

Tabel 4.40
Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional
terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,970	4,832		,615	,541
	Budaya Organisasional	,661	,056	,851	11,704	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 256)

Berdasarkan Tabel 4.40 dapat diketahui bahwa budaya organisasional menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0,661 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₂ (a).

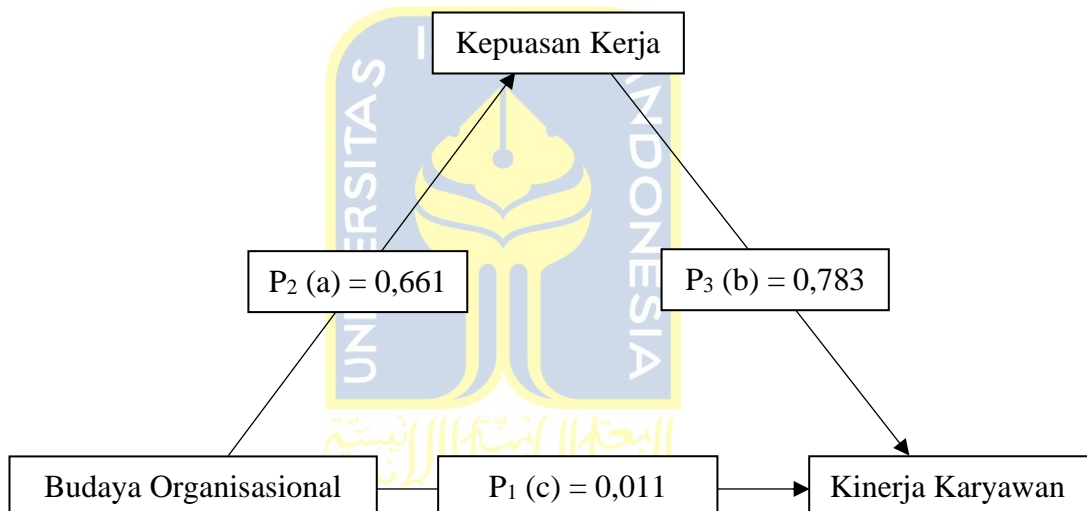
Tabel 4.41
Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja
terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	-,974	3,644		-,267	,790
	Budaya Organisasional	,011	,081	,015	,131	,896
	Kepuasan Kerja	,783	,104	,104	7,514	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2021 ((Lampiran 8, hal 257)

Berdasarkan Tabel 4.41 dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized* beta budaya organisasional sebesar 0,011 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₁ (c'). Kemudian, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,783 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₃ (b).



Gambar 4.13 Analisis Jalur Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021

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

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

$$Sab = \sqrt{0,783^2 0,056^2 + 0,661^2 0,104^2 + 0,056^2 0,104^2}$$

$$Sab = 0,049$$

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

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0,661 \times 0,783}{0,049} = 10,563$$

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 10,563 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 2,005, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,5175 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

9. Hipotesis 9: Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan

Untuk menghitung analisis jalur terdapat tiga tahapan:

1. Untuk menghitung pengaruh secara langsung (c) menggunakan nilai efek total X_2 ke Y sebesar 0,475.
2. Pengaruh tidak langsung X_2 ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X_2 -Z (a) dengan jalur Z-Y (b) atau jalur ab yang akan menghasilkan c'.

$$1,007 \times 0,515 = 0,492.$$

3. Langkah terakhir yaitu hasil c' dikurangi dengan c.

$$0,492 - 0,475 = 0,017.$$

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

$$(3) Z = a + bX_2$$

$$(4) Y = a + bX_2 + bZ$$

Berikut hasil output uji untuk persamaan regresi pertama pada Tabel 4.42.

Tabel 4.42
Hasil Analisis Regresi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,849	5,348		1,655	,104
	Pelatihan	1,077	,114	,796	9,472	,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 8, hal 257)

Berdasarkan Tabel 4.42 dapat diketahui bahwa pelatihan menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 1,077 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₂ (a).

Berikut merupakan hasil dari persamaan regresi kedua pada Tabel 4.43.

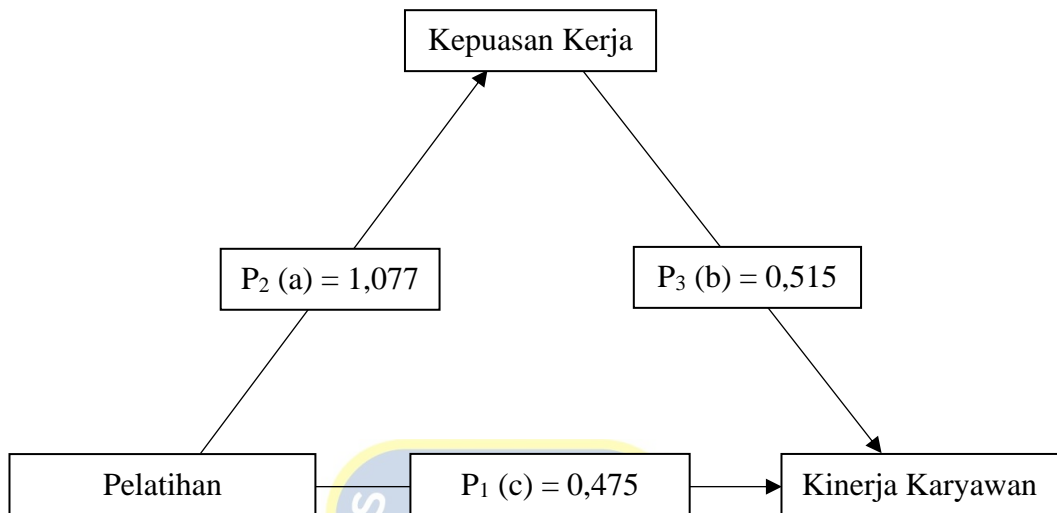
Tabel 4.43
Hasil Analisis Regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,416	2,994		2,143	,037
	Pelatihan	,475	,102	,397	4,642	,000
	Kepuasan Kerja	,515	,076	,582	6,807	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 7, hal 254)

Berdasarkan Tabel 4.43 dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized* beta pelatihan sebesar 0,475 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₁ (c').

Kemudian, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* kepuasan kerja sebesar 0,515 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₃ (b).



Gambar 4.14 Analisis Jalur Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021

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

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \\
 Sab &= \sqrt{0,515^2 0,102^2 + 1,077^2 0,076^2 + 0,102^2 0,076^2} \\
 Sab &= 0,059
 \end{aligned}$$

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

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{1,077 \times 0,515}{0,059} = 9,401$$

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 9,401 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 2,005, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,555 signifikan dan berarti ada

pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan:

1. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 10,563 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 2,005, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,5175 signifikan dan hipotesis ke delapan yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**
2. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 9,401 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 2,005, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,555 signifikan dan hipotesis ke Sembilan yang berbunyi “Ada pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

Tabel 4.44
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H8	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H9	Terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2021

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Responden penelitian melibatkan 54 karyawan di PT ACB di divisi *Polyvinyl Chloride* (PVC). Responden pada penelitian ini eluruhnya karyawan laki-laki sebanyak 54 orang, dengan mayoritas usia 41 tahun-50 tahun berjumlah 17 orang. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir mayoritas SMA yaitu sebanyak 41 orang, status pernikahan paling dominan yaitu sudah menikah sebanyak 36 orang. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja mayoritas lebih dari 20 tahun sebanyak 25 orang, dan penghasilan mayoritas antara Rp 16.000.000-Rp 20.000.000 yaitu sebanyak 16 orang.

Berdasarkan hasil penelitian responden karyawan PT ACB divisi *Polyvinyl Chloride* (PVC) dapat diidentifikasi tentang budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada variabel budaya organisasional (X_1) menghasilkan rata-rata atau *mean* 4,04 masuk ke kategori tinggi. Persepsi karyawan terhadap pelatihan (X_2) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 3,89 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Persepsi karyawan terhadap kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 3,85 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja (Z) mempunyai nilai rata-rata atau *mean* 3,93 dan dapat dikatakan tinggi kategorinya. Perbedaan yang terjadi pada penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu terdapat pada lokasi penelitian, perbedaan sector penelitian jumlah sampel yang digunakan serta adanya tambahan variabel lain.

4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, budaya organisasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan variabel budaya organisasional menunjukkan nilai t_{hitung} yakni 3,328 dengan nilai signifikansi 0,002 yang berarti budaya organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Y), sehingga makin baiknya budaya organisasional akan menyebabkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,449 dengan asumsi semua variabel lain konstan atau nol.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Upadhyay dan Kumar (2020) dimana memiliki persamaan dalam penggunaan

variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada lokasi yang digunakan untuk penelitian serta alat analisis yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu teori Walker *et al.* (1996) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Mithas *et al.* (2011). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018) memiliki persamaan yaitu adanya penggunaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan serta menggunakan alat analisis yang sama, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari teori Dubey *et al.* (1996) dan teori kinerja karyawan berasal dari Kalhoff *et al.* (2011). Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Sihombing *et al.* (2018) memiliki persamaan pada variabel yang digunakan berupa variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada alat analisis yang digunakan dimana pada penelitian ini menggunakan GSCA serta adanya penggunaan variabel lain serta perbedaannya terdapat di lokasi penelitian yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) memiliki persamaan pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan untuk perbedaan terletak pada alat analisis yang digunakan dimana pada penelitian ini menggunakan AMOS serta adanya tambahan variabel lain. Selain itu, perbedaannya terdapat di lokasi penelitian yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Denison (2000) dan teori kinerja karyawan berasal dari Salajegheh *et al.*

(2015). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) memiliki persamaan pada penggunaan variabel yang sama dimana variabel tersebut adalah budaya organisasional dan kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terdapat di penggunaan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Partial Least Square* (PLS), serta responden dan jumlah sampelnya memiliki perbedaan. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu berasal dari Hofstede (1980) dan teori kinerja karyawan berasal dari Wirawan (2009). Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Sapada *et al.* (2017) memiliki persamaan pada penggunaan variabel budaya organisasional, kinerja karyawan serta kepuasan kerja yang nantinya digunakan pula dalam penelitian yang akan dilakukan. Untuk perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan dimana dalam penelitian yang telah dilakukan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan jumlah sampel yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Edison (2016) dan teori kinerja yang digunakan yaitu Robbins & Coulter (2009). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al.* (2017) memiliki persamaan pada penggunaan variabelnya yaitu variabel budaya organisasional, kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat di alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equaton Model* (SEM) serta jumlah dan tempat melakukan penelitian. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2013) sedangkan teori kinerja karyawan berasal dari Bernadin & Russel (1995).

Berdasarkan beberapa teori mengenai budaya organisasional yang digunakan pada penelitian terdahulu, teori yang dipilih adalah Robbins (2003) dengan indikator *Innovation and Risktaking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggresiveness, Stability*.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *Quality, Quantity, Reliability, Attendance*. Artinya, hipotesis pertama “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **Terbukti**.

4.6.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan uji hipotesis, pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel pelatihan menunjukkan t_{hitung} yakni 6,815 dan nilai signifikansinya 0,001. Sementara itu nilai regresi dari uji tersebut menunjukkan hasil sebesar 0,762 yang dapat diartikan bahwa apabila variabel pelatihan meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,762 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantara penelitian yang dilakukan oleh Guan dan Frenkel (2019) yang memiliki persamaan pada alat analisis yang digunakan berupa SPSS dan variabel yang digunakan juga memiliki kesamaan yaitu pelatihan dan kinerja

karyawan. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian serta jumlah sampel yang akan digunakan. Pada penelitian ini, teori pelatihan yang digunakan yaitu Sun *et al.* (2007) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Farh *et al.* (1991). Penelitian selanjutnya berasal dari Sendawula *et al.* (2018) dengan persamaan terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa SPSS, variabel yang digunakan yaitu variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terdapat pada lokasi yang digunakan untuk penelitian, serta adanya penambahan variabel pada penelitian terdahulu. Teori pelatihan yang digunakan berasal dari Elnaga dan Imran (2013) dan teori kinerja karyawan berasal dari LUtswana (2011). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Ilhami *et al.* (2020) memiliki persamaan yang di dapatkan yaitu variabel yang digunakan berupa pelatihan dan kinerja karyawan serta metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Namun, perbedaannya terdapat di lokasi yang digunakan untuk melakukan penelitian, alat analisis yang digunakan serta jumlah sampelnya. Pada penelitian ini, teori pelatihan yang digunakan berasal dari Diamantidis dan Chantzoglou (2012) dan teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Basalamah (2018).

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Sweis *et al.* (2019) memiliki persamaan yang terdapat pada variabel yang digunakan yaitu variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Selain itu, terdapat kesamaan pada alat analisis yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terletak pada penambahan variabel motivasi pada penelitian yang dilakukan Sweis *et al.* (2019) serta jumlah dan lokasi penelitian. Teori pelatihan yang digunakan

yaitu Mathieu dan Martineau (1997) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Yang dan Peng (2008). Penelitian lainnya yang telah dilakukan oleh Kusumawati dan Wahyuni (2019) memiliki persamaan pada penggunaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Partial Least Square* (PLS) serta jumlah sampel dan tempat penelitian. Pada penelitian ini, menggunakan teori pelatihan dari Noe (2012) dan teori kinerja karyawan dari Dessler (2003). Kemudian, penelitian yang dilakukan Tetteh *et al.* (2017) memiliki persamaan berupa penggunaan variabelnya dimana keduanya menggunakan variabel pelatihan dan kinerja karyawan untuk penelitian dan menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaannya terdapat pada sampel yang digunakan pada penelitian tersebut. Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian ini berasal dari Wright dan Geroy (2001) sedangkan teori kinerja karyawan berasal dari Anderson (2003).

Dari beberapa teori pelatihan yang telah disebutkan, peneliti menggunakan teori Noe (2012) dengan indikator *Knowledge, Skills, Abilities, Behaviors*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis ditemukan pada penelitian yang nantinya dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori pelatihan yang digunakan berasal dari Noe (2012) dan teori kinerja karyawan berasal dari Mathis & Jackson (2006). Artinya, hipotesis kedua “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan” **Terbukti**.

4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji simultan yang telah dilakukan memberikan hasil bahwa budaya organisasional dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 93,450 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,777 yang memiliki arti bahwa sebesar 77,7 persen variabel budaya organisasional dan pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Malini (2017) yang memiliki persamaan pada variabel yang digunakan dan alat analisis. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan. Pada penelitian ono, teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Suyono (2004), teori pelatihan berasal dari Mangkunegara (2013) dan teori kinerja karyawan berasal dari Sastrowiharjo (2006). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Dihan (2018) memiliki persamaan pada variabel yang digunakan dan perbedaan terletak pada lokasi penelitian. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Robbins (2002), teori pelatihan dari Snell & Bohlander (2013) dan teori kinerja karyawan berasal dari Mathis & Jackson (2006).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan nantinya dapat dibuktikan dengan teori

sebelumnya. Variabel budaya organisasional menggunakan teori dari Robbins (2003), pelatihan menggunakan teori dari Noe (2012), dan kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Mathis & Jackson (2006). Artinya, hipotesis ketiga “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan”
Terbukti.

4.6.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperoleh angka t sebesar 6,325 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,449, dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasional meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,449 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan atau tetap.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Petkovska *et al.* (2019) yang memiliki persamaan yaitu menggunakan alat analisis SPSS dan penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya

variabel tambahan yang digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional berasal dari Egbu (2006) dan teori kepuasan kerja berasal dari Davies *et al.* (2006). Selain itu, terdapat penelitian yang dilakukan oleh Tran dan Quan (2020) dimana memiliki persamaan pada alat analisis SPSS dan penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya variabel tambahan yang digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional berasal dari Cameron dan Quinn (2006) sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Braum *et al.* (2013). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Dihan (2018) memiliki persamaan yaitu variabel yang digunakan serta variabel tambahan dimana variabel yang terlibat yaitu budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan dan tempat yang diteliti serta alat analisis yang digunakan dimana pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Pada penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2002) dan teori untuk variabel kepuasan kerja berasal dari Robbins (2014). Kemudian, penelitian yang dilakukan Abdullat dan Dababneh (2018) memiliki persamaan pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja, alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaannya terdapat pada penambahan variabel serta lokasi penelitian. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari

Cameron & Quinn (2006) dan teori kepuasan kerja yang digunakan berasal dari Spector (1997).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Cronley dan Kim (2016) memiliki persamaan pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS, variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Park & Kim (2009) sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Locke (1969). Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Qazi *et al.* (2017) yang memiliki persamaan pada penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja serta alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Pada penelitian ini menggunakan teori budaya organisasional yang berasal dari Pareek & Rao (1983) sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Singh (1989). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan dimana pada penelitian terdahulu menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Denison & Misra (2007) sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan berasal dari George (2012). Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Sugiri (2015) memiliki persamaan diantaranya terdapat pada penggunaan variabel budaya organisasional dan

kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan dimana pada penelitian terdahulu menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian. Selain itu, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Robbins (2011) dan teori kepuasan kerja yang digunakan berasal dari Luthans (2011).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan pada penelitian dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Robbins (2003) sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Luthans (2011). Artinya hipotesis keempat “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja” **Terbukti**.

4.6.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang telah dilakukan uji hipotesis, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel pelatihan menunjukkan nilai t_{hitung} yakni 4,152 dengan nilai signifikansinya 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT ACB.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantara penelitian yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019) dimana memiliki beberapa persamaan yaitu penggunaan variabel pelatihan dan kepuasan kerja yang nantinya akan digunakan di penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, perbedaan yang terdapat di penelitian ini terdapat di alat analisis yang digunakan, dimana penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model*

(SEM) sedangkan peneliti nanti akan menggunakan SPSS. Selain itu, adanya tambahan variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, teori pelatihan menggunakan teori dari Kropp *et al.* (2008) dan kepuasan kerja menggunakan teori dari Hanaysha & Tahir (2016). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Dihan (2018) memiliki persamaan yaitu variabel yang akan digunakan berupa variabel pelatihan dan kepuasan kerja. Namun, untuk perbedaannya terdapat di jumlah sampel yang akan digunakan serta dalam penelitian terdahulu terdapat variabel lain yang dilibatkan dalam penelitian tersebut. Selain itu, alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu berupa *Structural Equation Model* (SEM). Pada penelitian ini, pelatihan menggunakan teori dari Snell & Bohlander (2013) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins (2014). Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Paposia dan Kumar (2019) yang memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel pelatihan dan kepuasan kerja serta penggunaan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Pelatihan menggunakan teori dari Choo & Bowley (2007) sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Smith *et al.* (1969).

Penelitian selanjutnya berasal dari Timbowo *et al.* (2017) dimana memiliki persamaan berupa penggunaan variabel pelatihan dan kepuasan kerja serta alat analisis yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan. Pada

penelitian ini, pelatihan menggunakan teori dari Noe (2011) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori dari Badeni (2014). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mua'rrifa *et al.* (2016) memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel pelatihan dan kepuasan kerja serta alat analisis yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan. Pada penelitian ini, pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Rae (2008) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Asa'ad (2004). Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Ensour *et al.* (2018) memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel pelatihan dan kepuasan kerja serta alat analisis yang digunakan berupa SPSS. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta adanya penambahan variabel lainnya. Selain itu, lokasi penelitiannya juga memiliki perbedaan. Pada penelitian ini, pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Vroom (1964) dan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Chung *et al.* (2012).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah ditemukan dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Pelatihan menggunakan teori dari Noe (2012) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Luthans (2011). Artinya, hipotesis kelima “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja” **Terbukti.**

4.6.7 Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis simultan yang sudah dilakukan memiliki hasil bahwa variabel budaya organisasional dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji F dibuktikan dengan nilai F hitung 98,508 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional dan pelatihan dengan bersamaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dibuktikan dengan koefisien determinasi sebesar 0,786. Hal ini dapat diartikan bahwa 78,6 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasional (X_1) dan pelatihan (X_2). Sedangkan sisanya 21,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang memiliki persamaan pada variabel yang digunakan. Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi penelitian. Pada penelitian ini, variabel budaya organisasional menggunakan teori yang berasal dari Robbins (2002), lalu variabel pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Noe (2000) dan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Luthans (2011). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Dihan (2018) memiliki persamaan pada variabel yang digunakan berupa variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan, lokasi penelitian dan jumlah sampel. Pada penelitian ini, budaya organisasional menggunakan teori yang berasal dari Robbins (2002), pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Snell & Bohlander (2013) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Robbins (2014). Penelitian terakhir dilakukan oleh Putra *et al.* (2019) dimana memiliki persamaan pada variabel yang digunakan. Perbedaannya terdapat pada penambahan variabel, lokasi penelitian terdahulu serta alat analisis yang digunakan dengan penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian ini, variabel budaya organisasional menggunakan teori yang berasal dari Wambui *et al.* (2018), pelatihan menggunakan teori Jain (2016) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori Tien (2018).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Teori budaya organisasional berasal dari Robbins (2003), pelatihan berasal dari Noe (2012) dan kepuasan kerja berasal dari Luthans (2011). Artinya, hipotesis keenam “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja” **Terbukti**.

4.6.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah dilakukan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 14,677 dengan nilai signifikansinya 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a

diterima. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0,795 dimana apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,795. Artinya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT ACB.

Penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Idris *et al.* (2020) dimana memiliki persamaan yaitu menggunakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel penelitian. Perbedaannya terdapat di alat analisis yang digunakan serta adanya variabel tambahan yang digunakan oleh penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Jamil & Raja (2011) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Mabaso & Dlamini (2017). Penelitian selanjutnya berasal dari Ngwenya & Pelsler (2020) dimana memiliki persamaan yang terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS, variabel yang dilibatkan sama berupa kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian, serta beberapa alat analisis selain SPSS dan adanya variabel lain yang dilibatkan dalam penelitian terdahulu ini. Pada penelitian ini, teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Mathis & Jackson (2006) sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Robbins (2006). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Amin (2015) memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain variabel, alat analisis juga memiliki kesamaan yaitu SPSS. Perbedaannya terletak pada jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian. Selain itu,

adanya penambahan variabel lain dalam penelitian yang sudah dilakukan. Kemudian, teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Manullang (2008) dan teori kepuasan kerja berasal dari Gibson *et al.* (1997). Penelitian selanjutnya berasal dari Ndulue dan Ekechukwu (2016) yang memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan alat analisisnya berupa SPSS. Perbedaannya terletak pada adanya penambahan variabel lain yang digunakan dalam penelitian serta jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitiannya. Teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Gibson (2002) dan teori kepuasan kerja berasal dari Smith & Hullin (1969).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Yuen *et al.* (2018) yang memiliki persamaan yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Structural Equation Model* (SEM) dan jumlah sampel serta lokasi penelitian. Pada penelitian ini, kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Sanchez & Garcia (2015) sedangkan kepuasan kerja berasal dari Adams & Freedman (1976). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Eliyana dan Murzakki (2019) memiliki persamaan pada penggunaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja, namun perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Structural Equation Model* (SEM), lokasi penelitian serta jumlah sampel. Teori kinerja karyawan berasal dari Simanjuntak (2011) dan teori kepuasan kerja berasal dari Robbins (2006). Penelitian terakhir yang dilakukan oleh Permadi *et al.* (2019) memiliki persamaan yaitu penggunaan

variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan berupa *Structural Equation Model (SEM)*, penambahan variabel lainnya, jumlah sampel dan lokasi penelitian. Pada penelitian ini, teori kinerja karyawan yang digunakan berasal dari Robbins (2006) dan teori kepuasan kerja berasal dari Rivai (2011).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan di penelitian dapat dibuktikan dengan teori sebelumnya. Kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Mathis & Jackson (2006) sedangkan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Luthans (2011). Artinya, hipotesis ketujuh “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan”

Terbukti.

4.6.9 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai t_{hitung} 10,563 dimana lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 2,005, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,5175 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis 8 berbunyi “Diduga terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Rozanna *et al.* (2019) yang memiliki persamaan yaitu menggunakan variabel yang sama antara lain budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Robbins & Judge (2017), teori kinerja karyawan berasal dari Ministry of Administrative and Bureaucratic Reforms Regulation (2017), sedangkan teori kepuasan kerja berasal dari Robbins & Judge (2016). Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Paais (2018) yang memiliki persamaan yang terdapat pada penggunaan variabel yang sama yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Denison (1990), kinerja karyawan berasal dari Dharma (2005) dan kepuasan kerja berasal dari Ghiselli & Brown (2003). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al.* (2017) memiliki persamaan yang terdapat pada penggunaan variabel yang sama yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Pada

penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Robbins & Judge (2013), kinerja karyawan berasal dari Bernadin & Russel (1995) dan kepuasan kerja berasal dari Smith *et al.* (1969). Penelitian terakhir berasal dari Sapada *et al.* (2017) yang memiliki persamaan pada penggunaan variabel yang sama yaitu budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Selain itu perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan. Pada penelitian ini, teori budaya organisasional yang digunakan berasal dari Edison (2016), kinerja karyawan berasal dari Miner (1988) dan kepuasan kerja berasal dari Robbins & Coulter (2009).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk membuktikan teori yang sudah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan pada variabel pelatihan yaitu Noe (2012), kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Mathis & Jackson (2006) dan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Luthans (2011).

4.6.10 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,401 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 2,005, maka dapat disimpulkan bahwa

koefisien mediasi 0,555 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 9 yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja pada hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nurani *et al.* (2020) yang memiliki persamaan yaitu penggunaan variabel pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi penelitian yang akan digunakan. Pada penelitian ini, pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Mangkunegara (2017), kinerja karyawan berasal dari Mathis & Jackson (2002) dan kepuasan kerja berasal dari Hasibuan (2009). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mardianto *et al.* (2020) memiliki persamaan pada penggunaan variabel pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi penelitian yang akan digunakan. Pada penelitian ini, pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Hariandja (2009), kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Handoko (2005), dan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Gibson *et al.* (2006). Penelitian selanjutnya berasal dari Khan *et al.* (2019) yang memiliki persamaan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan variabel pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan alat analisis yang digunakan. Perbedaannya yaitu jumlah sampel serta lokasi penelitian yang akan digunakan. Pada penelitian ini, variabel pelatihan menggunakan teori yang berasal dari Arnoff (1971),

kinerja karyawan berasal dari Vroom (1964) dan kepuasan kerja berasal dari Mudor & Tookson (2011).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT ACB untuk membuktikan teori yang sudah ada serta untuk menguji hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan yaitu Noe (2012) untuk variabel pelatihan, kinerja karyawan menggunakan teori yang berasal dari Mathis & Jackson (2006) dan kepuasan kerja menggunakan teori yang berasal dari Luthans (2011).

4.7 Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Data terkumpul sebanyak 54 kuesioner yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT ACB Banten. Pada penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat perbedaan dalam penggunaan teori masing-masing variabel, alat analisis, lokasi penelitian dan hasil.

Pada hipotesis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Upadhyay dan Kumar (2020), Maamari dan Saheb (2018), Sihombing *et al.* (2018), Nikpour (2017), Sapada *et al.* (2017), Pawirosumarto *et al.* (2017) dan Harwiki (2016) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Guan

dan Frenkel (2019), Sendawula *et al.* (2018), Sweis *et al.* (2019), Kusumawati dan Wahyuni (2019), dan Tetteh *et al.* (2017) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis pengaruh budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Malini (2017), Dihan (2018) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel.

Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Petkovska *et al.* (2019), Tran dan Quan (2020), Dihan (2018), Abdullat dan Dababneh (2018), Qazi *et al.* (2017), Sugiri (2015), Cronley dan Kim (2016), Murtiningsih (2019) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis pelatihan terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu *et al.* (2019), Dihan (2018), Paposan dan Kumar (2019), Timbowo *et al.* (2017), Mua'rrifa *et al.* (2016) dan Enspur *et al.* (2018) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyaningrum (2018), Dihan (2018), dan Putra *et al.* (2019) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel.

Pada hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang serupa diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Idris *et al.* (2020), Ngwenya dan Pelsler

(2020), Amin (2015), Yuen *et al.* (2018), Eliyana & Muzakki (2019), Permadi *et al.* (2019), dan Ndulue dan Ekechukwu (2016) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ditemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Rozanna *et al.* (2019), Paais (2018), Sapada (2017), dan Pawirosumarto *et al.* (2017) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel. Pada hipotesis pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Nurani *et al.* (2020), Mardianto *et al.* (2020) dan Khan *et al.* (2016) dengan menggunakan teori yang berbeda pada masing-masing variabel.

Terdapat sembilan hipotesis yang diuji pada penelitian ini. Dari hasil analisis yang dilakukan, menyatakan bahwa sembilan hipotesis yang diajukan terbukti. Dari hasil tersebut dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional dan pelatihan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh secara

tidak langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar dari pengaruh secara langsung (budaya organisasional terhadap kinerja karyawan), terdapat pengaruh secara tidak langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar dari pengaruh secara langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan). Di dalam penelitian-penelitian terdahulu, terdapat variabel penelitian yang memiliki kesamaan dengan variabel penelitian yang telah dilakukan peneliti di PT ACB Banten.

Penelitian ini menggunakan teori Robbins (2003) untuk variabel budaya organisasional, Noe (2012) untuk variabel pelatihan, Mathis & Jackson (2006) untuk variabel kinerja karyawan dan Luthans (2011) untuk variabel kepuasan kerja. Demikian teori yang terdapat dalam kerangka penelitian ini hingga hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti terverifikasi melalui serangkaian uji hipotesis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini:

1. Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Budaya organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT ACB Banten, diantaranya:

1. Dalam menunjang peningkatan budaya organisasional, perusahaan dapat mempertimbangkan permasalahan tentang tuntutan prestasi yang harus dicapai oleh karyawan. Dengan adanya tuntutan tersebut, karyawan akan semakin semangat untuk mencapai target sehingga mendapatkan penghargaan dari perusahaan akan prestasi yang dicapainya. Jika hal ini dilakukan, maka akan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan terutama dalam hal pemberian penghargaan akan prestasi karyawan.
2. Dalam hal meningkatkan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, pihak perusahaan harus menetapkan standar keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan memiliki target ketika mengikuti program pelatihan. Dengan begitu, ilmu yang didapatkan ketika pelatihan dapat diterapkan ke dalam pekerjaan.
3. Dalam meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya perlu mempertimbangkan pemberian waktu karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan, agar pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan hasil yang maksimal. Tindakannya dapat dilakukan dengan cara memberikan waktu tambahan untuk tugas yang memiliki beban yang cukup berat.

4. Dalam menunjang kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat melakukan pengawasan kerja secara berkelanjutan. Ini dapat dilakukan untuk meminimalisir kegagalan dalam bekerja sehingga akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil positif dan signifikan, namun demikian penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Sampel pada penelitian ini terbatas hanya pada satu divisi dengan jumlah yang sedikit sehingga kemampuan untuk mewakili hasil riset pada lokasi penelitian ini masih kurang.
2. Penelitian ini membentuk model kerangka berfikir dari kinerja karyawan dari teori yang digunakan, namun penelitian pada kinerja karyawan masih memberikan peluang untuk menambahkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja, seperti kompensasi, K3, *job characteristic*, dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abdullat, B. M., & Dababneh, A. (2018). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 2.
- Amin, M. (2015). Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in Mts, Serang, Banten. *J. Mgmt. & Sustainability*, Vol. 5 No. 141.
- Amstrong, M. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Jakarta. Penerjemah: SOfyand dan Haryato.
- Bernardin, J.H & Russel, J.E. (1998). *Human Resource Management: an Experiential Approach*. Mc Graw-Hill Co. Singapore.
- Bohlander, G & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management*. 15th ed. South Western – Cengage Learning.
- _____. (2013). *Principles of Human Resource Management*. 16th ed. South Western – Cengage Learning.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.
- _____. (2012). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Cronley, C., & Kyoung Kim, Y. (2017). Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, aAs Mediated by Job Satisfaction, Within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38.
- Cushway, B. (1996). *Human Resource Management*. PT Elex Media. Computindo
- Denison, R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, Garry. (2013). *Human Resource Management – 13ed*. New Jersey: Prentice Hall.

- _____. (2015). *Human Resource Management – 13ed.* New Jersey: 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*, Vol. 9 No. 58-75.
- Eliyana, A., & Muzzaki, S. M. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, Vol 25 No 144-150.
- Ensour, W., Zeglat, D., & Shrafat, F. (2018). Impact of Job Satisfaction on Training Motivation. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 16 No. 337-355.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson., James, L., John, M.I. (1997). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa, Aksara. Penerjemah: Nunuk Adiarni
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How Perceptions of Training Impact Employee Performance. *Personnel Review*, Vol. 48.
- Handoko, T. H. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- _____. (2005). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 219 No. 283-290
- Hasibuan, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

- _____. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., Supriyanto, A. S. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 8 No. 735.
- Ilhami, S. D. (2020). The Impact of Individual Characteristics towards Employee Performance of Millennial Employees: The Moderating Effect of Training. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 9 No. 323-329.
- Kasiram, M. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. Malang: UIN Malang Press.
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., Ijaz, M. (2019). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, Vol. 7 No. 29-46.
- 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.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Maamari, B. E., Saheb, A. (2018). How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees' Performance of Genders. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Malini, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100. *Kolegial*, Vol. 5 No. 20-35.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- _____. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- _____. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardianto, M. A., Utami, N. N. The Effect of Motivation, Training and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variabel (Study at PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan). *ISSN: 2319-7668*. Volume 22, Issue 3.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. (2002). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2005). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2008). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2012). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2016). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- Mua'rrifa, Z. I. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Pelabuhan Indonesia Iii (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. *Admisi dan Bisnis*, Vol. 125-136.
- Murtiningsih, R. S. (2019). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, Vol. 19 No. 33-50.
- Ndulue, T. I., Ekechukwu, H. C. (2016). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc Kaduna State Branch, Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 33 No. 1-11.
- Ngwenya, B., Pelsler, T. (2020). Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the

Manufacturing Sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 46 No. 1-12.

Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 6 No. 65-72.

Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart B., Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management*. New York. McGraw-Hill/Irwin.

_____. (2009). *Human Resource Management*. New York. McGraw-Hill/Irwin.

_____. (2011). *Human Resource Management*. New York. McGraw-Hill/Irwin.

_____. (2012). *Human Resource Management*. New York. McGraw-Hill/Irwin.

Nurani, C. P., Noermijati, N., & Rofiaty, R. (2020). The Impact of Training on Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 9 No. 172-178.

Paais, M. (2018). Effect of Work Stress, Organization Culture and Job Satisfaction toward Employee Performance in Bank Maluku. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 1-12.

Paposa, K. K., Kumar, Y. M. (2019). Impact of Training and Development Practices on Job Satisfaction: A Study on Faculty Members of Technical Education Institutes. *Management and Labour Studies*, Vol. 44 No. 248-262.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., Gunawan, R. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6

Permadi, K. O., Landra, N., Kusuma, G. A. E. T., & Sudja, N. (2019). The Impact of Compensation and Work Environment towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances. *Internasional Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 6.

Petkovska, S. M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska-Misoska, A. (2019). The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99-112

- Putra, R., Nyoto, N., Soyono, S., Wulandari, E. (2019). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Di SMK Negeri Kota Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 7 No. 328-343.
- Qazi, S., Miralam, M. S., Bhalla, P. (2017). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Study of Organized Retail Sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 12.
- Rahayu, M., Rasid, F., Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 9 No. 79.
- Rivai, V., Sagala, E. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- _____. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior, 7th Edition*, Amerika Serikat: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- _____. (2003). *Organizational Behavior, 9th Edition*, Amerika Serikat: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- _____. (2008). *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih bahasa: Hadyana Pujaatmaja. Prenhallindo, Jakarta.
- _____. (2012). *Organizational Behavior, 15th Edition*, Amerika Serikat: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- 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? *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 21 No. 45-51.
- Sapada, A. F. A., Modding, H. B., Gani, A., Nujum, S. (2017). The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance. *The International Journal of Engineering and Science*, Vol. 6

- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. SanFrancisco.
- _____. (2008). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. SanFrancisco.
- Sedarmayanti, (2003). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Ilham Jaya, Bandung.
- _____. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, (2016). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Ilham Jaya, Bandung.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- _____. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector. *Cogent Business & Management*, Vol. 5 No. 1
- Setyaningrum, K. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and its Implication for Employee's Performance. *International Journal of Law and Management*.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Edisi Kedua. Yogyakarta.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Stefanovska M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska-Misoska, A. (2019). The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15 No. 99-112.
- Sugiri, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen

Organisasi (Studi pada Karyawan CV. Opal Transport). *ISBN*, Vol. 2, No.12.

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

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*, Vol. 11 No. 179-211.

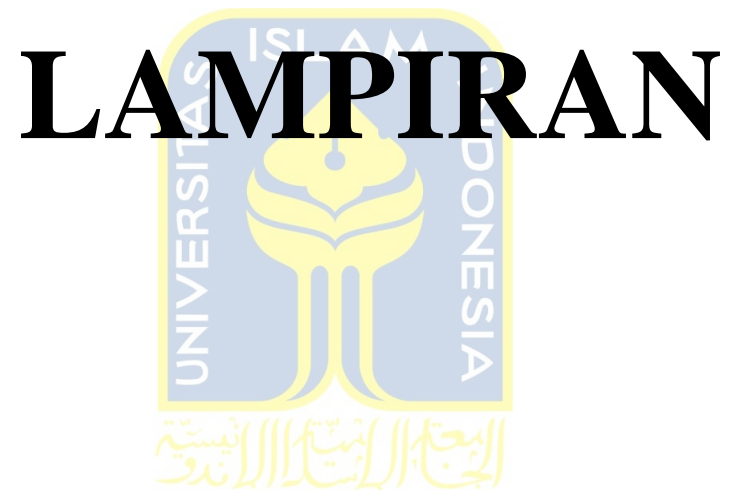
Tetteh, S., Sheng, C., Yong, D., & Narh, C. (2017). The Impact of Training and Development on Employee's Performance (A Case Study of Millicom Ghana Limited—Tigo). *International Journal of Information Research and Review*, Vol.4.

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.

Tran, Quan, H. (2020). Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context. *International Journal of Organizational Analysis*.

- Upadhyay, P., & Kumar, A. (2020). The Intermediating Role of Organizational Culture and Internal Analytical Knowledge between the Capability of Big Data Analytics and a Firm's Performance. *International Journal of Information Management*, 102100.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 110 No. 1-12.





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Asahimas Chemical Banten

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas

Islam Indonesia

Nama : Nilam Ratna Nur Widadsari

NIM : 17311311

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di PT. Asahimas Chemical Banten”, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Nilam Ratna Nur Widadsari

a. Identitas Responden

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

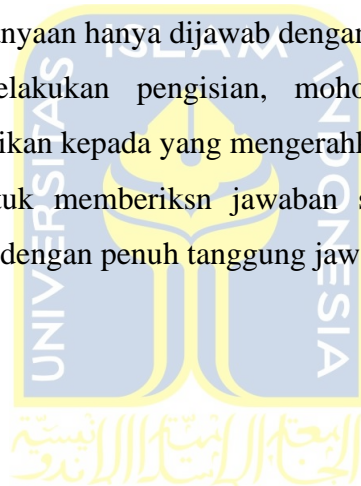
1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-Laki
 - b. Perempuan
3. Usia:
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 tahun-30 tahun
 - c. 31 tahun-40 tahun
 - d. 41 tahun-50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
 - a. SMA
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S1)
 - d. Magister (S2)
 - e. Doktoral (S3)
5. Status Pernikahan:
 - a. Sudah Kawin
 - b. Belum Kawin
6. Lama Bekerja:
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 tahun-10 tahun
 - c. 10 tahun-15 tahun
 - d. 15 tahun-20 tahun
 - e. Lebih dari 20 tahun

7. Penghasilan:

- a. Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000
- b. Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
- c. Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000
- d. Rp 15.000.000 – Rp 20.000.000
- e. Lebih dari Rp 20.000.000

b. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberiksn jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.



A. Budaya Organisasional						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						
Skor 5 = Sangat Setuju (SS)						
Skor 4 = Setuju (S)						
Skor 3 = Ragu-Ragu (R)						
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)						
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
Inovasi dan Pengambilan Resiko (<i>Innovation and Risktaking</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Ada keberanian menyampaikan inovasi	5	4	3	2	1
1.2	Ada keberanian mengambil resiko	5	4	3	2	1
1.3	Ada keberanian menerima kegagalan	5	4	3	2	1
Perhatian terhadap Detail (<i>Attention to Detail</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.4	Ada kebiasaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	5	4	3	2	1
1.5	Ada kebiasaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasi pekerjaan	5	4	3	2	1
1.6	Ada kebiasaan menganalisis pekerjaan secara rinci	5	4	3	2	1
Berorientasi pada Hasil (<i>Outcome Orientation</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.7	Ada target kerja yang ditentukan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
1.8	Ada tuntutan untuk bekerja secara optimal	5	4	3	2	1
1.9	Ada tuntutan untuk bekerja secara maksimal	5	4	3	2	1
Berorientasi pada Individu (<i>People Orientation</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.10	Ada hubungan baik antara karyawan dan atasan	5	4	3	2	1
1.11	Ada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	5	4	3	2	1
1.12	Ada hubungan baik antar karyawan	5	4	3	2	1
Berorientasi pada Tim (<i>Team Orientation</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.13	Ada kerjasama dalam tim	5	4	3	2	1
1.14	Ada hubungan baik dalam tim	5	4	3	2	1
1.15	Ada saling dukung antar anggota tim	5	4	3	2	1
Agresivitas (<i>Aggressiveness</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.16	Ada penghargaan pada prestasi kerja karyawan	5	4	3	2	1
1.17	Ada penghargaan untuk karyawan terbaik	5	4	3	2	1
1.18	Ada tuntutan prestasi kerja yang harus dicapai	5	4	3	2	1
Stabilitas (<i>Stability</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS

1.19	Ada ketentuan standar operasi perusahaan	5	4	3	2	1
1.20	Ada standar aturan organisasi dalam perusahaan	5	4	3	2	1
1.21	Ada standar prestasi kerja yang ditetapkan	5	4	3	2	1

B. Pelatihan						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						
Skor 5 = Sangat Setuju (SS)						
Skor 4 = Setuju (S)						
Skor 3 = Ragu-Ragu (R)						
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)						
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
Pengetahuan (Knowledge)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	Ada standar materi pelatihan	5	4	3	2	1
2.2	Ada tambahan pengalaman baru	5	4	3	2	1
2.3	Ada kesempatan berbagi ilmu dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
Keterampilan (Skills)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.4	Ada standar keterampilan yang harus dimiliki	5	4	3	2	1
2.5	Ada pemberian keterampilan baru	5	4	3	2	1
2.6	Ada penguasaan keterampilan baru	5	4	3	2	1
Kemampuan (Abilities)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.7	Dapat menyelesaikan tugas sesuai target	5	4	3	2	1
2.8	Dapat memahami pengetahuan pada pekerjaan yang diberikan	5	4	3	2	1
2.9	Dapat menyelesaikan masalah pada pekerjaan yang diberikan	5	4	3	2	1
Perilaku (Behaviors)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.10	Dapat mentransfer ilmu yang didapatkan dari pelatihan ke dalam pekerjaan	5	4	3	2	1
2.11	Dapat berperilaku sesuai standar operasi pekerjaan	5	4	3	2	1
2.12	Dapat menerapkan ilmu dari pelatihan ke dalam perilaku kerja	5	4	3	2	1

C. Kepuasan Kerja

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

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-Ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Pekerjaan itu Sendiri

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	5	4	3	2	1
3.2	Dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri	5	4	3	2	1
3.3	Dapat mengikuti standar operasional pekerjaan	5	4	3	2	1

Gaji

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.4	Ada pemberian gaji secara rutin	5	4	3	2	1
3.5	Ada pemberian gaji sesuai dengan beban kerja	5	4	3	2	1
3.6	Ada kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	5	4	3	2	1

Pengawasan

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.7	Ada pengawasan dalam sistem operasi pekerjaan	5	4	3	2	1
3.8	Dapat memenuhi target standar perusahaan	5	4	3	2	1
3.9	Ada pengawasan kerja secara berkelanjutan	5	4	3	2	1

Rekan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.10	Ada kerjasama dengan rekan kerja untuk memecahkan masalah	5	4	3	2	1
3.11	Ada sikap saling mendukung antar rekan kerja	5	4	3	2	1
3.12	Ada keramahan dalam hubungan antar rekan kerja	5	4	3	2	1

Kesempatan Promosi

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.13	Ada sistem promosi yang jelas	5	4	3	2	1
3.14	Ada kesempatan promosi yang adil	5	4	3	2	1
3.15	Ada kesempatan untuk memperbaiki kinerja	5	4	3	2	1

D. Kinerja Karyawan

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

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Kurang Baik (KB)

Skor 1 = Sangat Kurang Baik (SKB)

Kuantitas (*Quantity*)

No.	Pernyataan	SB	B	C	KB	SKB
4.1	Kemampuan memenuhi target yang diberikan	5	4	3	2	1
4.2	Kemampuan bekerja secara efisien	5	4	3	2	1
4.3	Kemampuan bekerja sesuai waktu standar	5	4	3	2	1

Kualitas (*Quality*)

No.	Pernyataan	SB	B	C	KB	SKB
4.4	Ketelitian dalam bekerja	5	4	3	2	1
4.5	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	5	4	3	2	1
4.6	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja	5	4	3	2	1

Keandalan (*Reliability*)

No.	Pernyataan	SB	B	C	KB	SKB
4.7	Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien	5	4	3	2	1
4.8	Kemampuan melakukan tugas sesuai dengan standar operasi kerja	5	4	3	2	1
4.9	Kemampuan untuk mengurangi kegagalan	5	4	3	2	1

Kehadiran (*Attendance*)

No.	Pernyataan	SB	B	C	KB	SKB
4.10	Kemampuan untuk datang tepat waktu	5	4	3	2	1
4.11	Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu	5	4	3	2	1
4.12	Ketepatan waktu ketika pulang bekerja	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data Mentah

1. Budaya Organisasional (X₁)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	3	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	5	4	4	4	5
3	5	3	5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	3	3	3	4	4
5	4	3	4	4	3	3	3	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	3	4	3	4	3	4
8	1	3	2	5	5	5	5	5
9	4	3	4	3	3	4	3	4
10	4	5	4	4	4	4	5	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	4	4	4	5	5
13	2	1	3	4	3	4	4	4
14	4	3	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	4	5	4	5
16	3	2	2	2	2	2	2	2
17	5	4	5	4	4	3	4	5
18	3	4	3	4	3	4	4	4
19	4	3	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	5
21	4	3	3	3	4	4	4	3
22	3	3	4	3	3	3	4	4
23	4	3	4	4	3	3	4	4
24	4	3	4	4	3	4	4	4
25	5	4	5	4	4	4	5	5
26	3	3	2	2	4	2	2	2
27	4	4	4	4	3	4	4	3
28	4	4	4	3	2	3	3	4
29	5	4	5	5	4	4	5	4
30	4	4	4	4	4	3	3	4
31	5	5	5	4	4	5	5	4
32	4	3	4	4	4	4	4	4
33	5	5	4	4	4	4	4	4
34	2	3	3	3	2	3	4	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	5	4	5	5	4
37	4	4	4	5	4	4	5	4
38	5	5	5	4	4	4	4	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	5	4	4	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5

42	5	4	5	4	5	3	4	3
43	4	5	4	4	5	5	4	4
44	4	5	4	4	5	4	3	5
45	5	5	5	4	5	4	5	4
46	5	4	5	5	4	3	3	4
47	4	4	3	4	4	4	4	4
48	4	4	4	3	4	3	4	4
49	5	4	5	5	5	5	3	4
50	3	4	4	4	5	4	5	5
51	4	5	4	4	4	5	4	4
52	4	5	5	3	5	4	5	5
53	4	5	5	5	4	4	5	5
54	5	5	5	5	4	4	5	4
Rata-Rata	4,06	3,91	4,06	4,04	3,93	3,93	4,09	4,15

X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	3	3	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	4	3	4	4	3
5	1	5	5	5	1	5	5	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	4	4	3	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	3	4	3	4	4	3
3	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	3	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4

4	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	3	5	5	5	4	3	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	5	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5
3	5	3	4	4	3	5	4	3
5	5	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	3	3
5	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	3
5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4	4	4	4
4,00	4,06	4,17	4,30	4,33	4,07	4,15	4,15	3,87

X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	Total	Rata-Rata
3	3	3	4	80	3,81
3	4	4	4	85	4,05
5	5	4	5	99	4,71
4	4	2	4	76	3,62
4	3	4	4	79	3,76
1	5	5	5	98	4,67
3	4	4	4	78	3,71
3	1	1	4	75	3,57
4	3	4	4	78	3,71
4	4	4	5	85	4,05
5	5	5	5	105	5
4	5	4	5	89	4,24
2	5	4	4	73	3,48
4	4	4	4	83	3,95
5	5	5	5	102	4,86
3	2	2	2	45	2,14
4	5	5	5	96	4,57
3	4	4	4	77	3,67
3	4	4	4	81	3,86

5	5	5	5	94	4,48
3	3	3	4	68	3,24
3	4	4	4	81	3,86
3	3	4	4	76	3,62
3	4	4	4	78	3,71
5	5	5	5	101	4,81
3	2	3	3	62	2,95
3	3	3	4	74	3,52
4	4	2	3	76	3,62
4	5	4	5	93	4,43
4	2	4	2	79	3,76
5	5	5	5	98	4,67
4	4	4	4	83	3,95
4	4	4	4	86	4,10
3	3	3	3	62	2,95
4	4	3	4	83	3,95
4	5	5	5	98	4,67
3	4	4	4	84	4
3	3	4	3	87	4,14
4	4	4	4	84	4
4	4	5	4	92	4,38
5	5	5	5	105	5
4	4	4	4	87	4,14
4	4	4	4	91	4,33
4	3	3	4	82	3,90
4	4	4	4	93	4,43
4	4	4	4	88	4,19
4	4	4	4	83	3,95
4	4	4	4	81	3,86
2	5	4	3	90	4,29
4	4	4	4	88	4,19
3	4	4	4	87	4,14
3	3	4	4	92	4,38
5	5	4	4	98	4,67
3	4	4	4	91	4,33
3,67	3,93	3,89	4,07	84,80	4,04

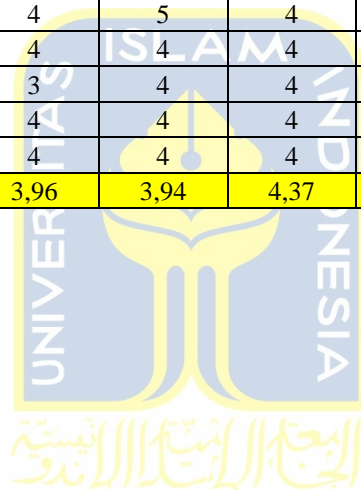
2. Pelatihan (X₂)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	3	3	3	3	4	3
2	4	4	5	3	5	5
3	5	4	5	2	5	3
4	3	2	5	3	3	3
5	4	3	4	3	4	3
6	1	5	1	1	5	1
7	3	4	3	3	4	4
8	1	2	2	1	5	1
9	3	3	4	3	3	4
10	3	4	3	4	4	4
11	5	5	5	3	5	5
12	4	4	4	3	4	4
13	3	3	2	1	3	3
14	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5
16	3	2	2	3	2	3
17	5	5	5	4	5	4
18	3	3	4	3	3	4
19	3	3	4	3	4	4
20	4	4	5	4	5	4
21	2	3	3	3	3	3
22	4	4	4	3	3	4
23	4	3	4	2	3	3
24	4	4	4	4	4	4
25	5	5	4	3	5	3
26	3	3	2	4	3	4
27	4	3	3	4	4	3
28	4	2	3	3	4	4
29	5	4	5	3	5	3
30	3	3	2	3	4	4
31	5	4	5	5	4	5
32	5	4	5	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4
34	1	3	2	2	3	3
35	4	3	4	4	4	4
36	4	5	5	4	5	5
37	3	3	3	3	4	4
38	3	3	3	4	5	5
39	4	4	4	4	4	4
40	4	4	5	4	5	4
41	4	5	4	4	5	4
42	4	4	3	5	4	4
43	5	5	4	4	3	4
44	4	4	3	3	4	3
45	5	4	5	4	4	4

46	4	4	5	4	3	5
47	4	4	4	4	4	5
48	4	4	4	4	4	4
49	4	5	5	4	4	4
50	4	5	5	3	4	4
51	4	4	5	4	4	4
52	3	5	5	4	4	4
53	4	5	4	4	4	4
54	4	4	4	4	3	3
Rata-Rata	3,72	3,80	3,87	3,41	4	3,78

X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Total	Rata-Rata
3	3	3	4	4	4	40	3,33
4	3	4	5	5	4	51	4,25
5	5	5	5	4	4	52	4,33
5	4	4	4	4	4	44	3,67
4	4	4	4	4	4	45	3,75
1	1	5	4	4	4	33	2,75
3	3	4	4	4	4	43	3,58
2	1	5	3	4	4	31	2,58
4	4	4	3	4	5	44	3,67
3	4	3	3	5	4	44	3,67
5	5	5	4	5	4	56	4,67
4	4	5	4	4	4	48	4
2	2	1	4	4	5	33	2,75
4	4	4	3	5	5	49	4,08
5	5	5	4	5	4	58	4,83
2	3	2	4	4	4	34	2,83
5	5	5	5	5	5	58	4,83
4	4	3	4	5	4	44	3,67
3	4	3	4	4	4	43	3,58
5	5	5	4	4	4	53	4,42
3	3	3	5	5	5	41	3,42
5	4	5	5	4	4	49	4,08
3	3	3	4	4	4	40	3,33
4	4	4	4	4	3	47	3,92
5	5	5	4	4	4	52	4,33
3	3	3	4	4	4	40	3,33
3	3	4	4	5	5	45	3,75
4	4	4	4	4	5	45	3,75
3	5	4	4	4	4	49	4,08
4	3	4	3	5	3	41	3,42
5	5	4	4	5	4	55	4,58
4	4	4	4	4	4	50	4,17
4	4	4	5	5	5	51	4,25

2	2	2	3	4	3	30	2,5
4	4	4	3	5	3	46	3,83
3	4	4	4	5	5	53	4,42
4	4	4	3	5	4	44	3,67
3	3	4	4	5	5	47	3,92
4	4	4	4	4	3	47	3,92
5	4	5	5	5	5	55	4,58
4	5	4	4	4	5	52	4,33
3	4	5	4	4	4	48	4
4	4	4	3	4	4	48	4
5	3	4	3	4	3	43	3,58
4	4	3	3	4	3	47	3,92
4	4	5	3	5	4	50	4,17
5	4	4	4	5	4	51	4,25
4	4	4	4	4	4	48	4
5	5	5	5	5	5	56	4,67
4	4	4	5	4	5	51	4,25
4	4	4	4	4	4	49	4,08
4	4	3	4	4	4	48	4
5	4	4	4	4	4	50	4,17
4	4	4	4	4	4	46	3,83
3,83	3,80	3,96	3,94	4,37	4,13	46,61	3,88



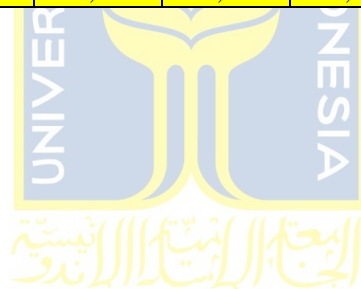
3. Kinerja Karyawan (Y)

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7
1	3	2	2	2	3	4	4
2	4	3	3	4	4	4	4
3	5	5	3	5	5	5	5
4	3	3	3	4	4	4	3
5	3	3	3	4	4	4	4
6	1	1	1	1	5	5	5
7	3	4	3	3	4	4	4
8	1	3	2	2	3	5	2
9	3	4	3	4	4	4	4
10	3	3	4	4	4	4	3
11	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	3	3	4	4	4
13	2	2	1	2	3	4	4
14	4	4	3	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	5	5
16	3	3	3	3	3	3	2
17	5	5	4	4	5	5	4
18	3	3	3	4	4	4	4
19	4	3	3	3	3	3	3
20	5	5	5	5	4	5	5
21	2	2	2	2	2	2	2
22	3	5	4	4	5	5	5
23	2	3	3	4	4	4	3
24	3	4	3	3	3	3	4
25	5	5	5	4	4	4	4
26	3	3	3	2	2	4	3
27	4	3	3	3	3	4	3
28	4	3	3	2	3	4	4
29	4	5	4	5	5	5	5
30	4	3	2	2	3	4	4
31	5	5	4	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4
34	2	3	3	3	3	4	3
35	3	4	3	4	3	4	3
36	4	5	5	5	5	5	5
37	3	3	3	4	4	3	4
38	4	3	3	3	5	4	3
39	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	5	5	5	4	4
42	4	5	4	4	5	4	4
43	3	4	4	4	3	4	5
44	4	5	4	4	4	3	4
45	5	4	4	5	4	5	5

46	3	4	5	3	4	4	4
47	4	4	5	4	5	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5
50	4	3	4	4	4	4	4
51	4	4	5	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	3	3
53	4	5	5	4	5	5	4
54	4	4	4	4	4	4	4
Rata-Rata	3,63	3,76	3,56	3,69	3,96	4,11	3,93

Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Total	Rata-Rata
5	4	4	3	4	40	3,33
4	4	3	3	4	44	3,67
5	5	5	5	5	58	4,83
3	3	3	3	3	39	3,25
4	4	4	4	4	45	3,75
5	5	1	1	1	32	2,67
4	4	4	4	4	45	3,75
2	4	3	5	5	37	3,08
4	4	3	3	3	43	3,58
5	5	3	3	4	45	3,75
5	5	5	5	5	60	5
4	4	3	3	4	44	3,67
4	3	2	2	2	31	2,58
4	4	4	4	4	47	3,92
5	5	5	5	5	55	4,58
2	2	2	3	3	32	2,67
4	4	5	5	5	55	4,58
4	4	3	3	3	42	3,5
3	4	3	3	4	39	3,25
5	5	5	5	3	57	4,75
3	3	2	2	3	27	2,25
5	4	3	3	4	50	4,17
4	4	2	2	2	37	3,08
3	3	4	4	4	41	3,42
4	4	5	5	5	54	4,5
3	3	3	3	4	36	3
4	4	4	3	4	42	3,5
4	4	4	4	4	43	3,58
5	5	4	4	4	55	4,58
4	4	4	4	4	42	3,5
5	4	4	4	4	55	4,58
4	4	4	4	4	48	4
4	4	4	4	4	48	4

3	3	3	3	1	34	2,83
4	4	4	4	4	44	3,67
5	5	4	5	5	58	4,83
4	4	3	3	4	42	3,5
4	5	3	3	4	44	3,67
4	4	4	4	4	48	4
4	4	5	5	5	51	4,25
3	3	4	4	5	51	4,25
4	4	5	4	4	51	4,25
4	5	4	4	4	48	4
3	4	3	4	3	45	3,75
4	4	4	4	4	52	4,33
3	3	4	3	4	44	3,67
5	4	5	5	4	53	4,42
4	4	4	4	3	47	3,92
5	4	5	5	5	59	4,92
4	3	3	4	5	46	3,83
4	5	5	5	5	53	4,42
4	4	5	4	4	47	3,92
4	5	5	5	5	56	4,67
4	4	5	5	5	51	4,25
4	4,02	3,78	3,80	3,93	46,15	3,85



4. Kepuasan Kerja (Z)

No	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8
1	3	4	3	2	3	4	3	3
2	5	5	4	3	3	4	4	3
3	5	5	3	3	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	3	3	4	3	4	3
6	5	5	5	1	5	1	5	1
7	4	4	4	3	3	4	3	3
8	5	4	3	5	1	1	1	1
9	4	4	3	3	3	3	4	3
10	4	4	4	3	4	4	4	4
11	5	5	5	4	5	5	5	5
12	4	4	5	4	3	4	4	4
13	2	3	3	3	2	4	3	2
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	4	5	5	4	4	4
16	2	2	2	3	3	2	3	3
17	4	4	4	4	4	5	4	4
18	3	4	4	4	3	3	3	3
19	4	4	3	3	3	4	3	3
20	5	4	5	5	5	3	4	5
21	3	2	2	2	2	3	2	2
22	5	4	3	4	3	5	4	4
23	4	3	2	3	3	3	4	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	3	3	4	3	2	3	3	3
27	3	3	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	3	3	4	4
29	5	4	4	4	4	5	5	5
30	5	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	4	4	4	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	3	4	4	4
36	4	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	5	4	3	3	4	3	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	4	4	5	5	5	4	4
41	4	4	4	5	5	4	3	5
42	3	4	4	3	5	4	3	5
43	5	4	4	4	4	4	5	4
44	5	4	4	4	4	4	4	3
45	3	4	4	4	5	5	4	4

46	4	5	4	5	4	4	5	4
47	4	4	4	4	5	5	5	5
48	4	4	4	4	3	4	3	3
49	5	5	5	5	2	5	3	4
50	4	4	5	5	5	4	3	5
51	5	4	4	5	4	5	4	4
52	4	5	4	5	5	5	3	4
53	4	4	4	5	5	4	4	5
54	5	4	5	5	5	5	4	5
Rata-Rata	4,09	4,02	3,87	3,85	3,80	3,94	3,81	3,80

Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	Total	Rata-Rata
3	4	3	4	4	5	4	52	3,47
3	4	3	4	4	4	4	57	3,8
5	5	5	3	5	5	5	69	4,6
4	4	4	4	1	4	4	52	3,47
4	4	3	3	5	4	3	54	3,6
1	5	5	5	5	5	5	59	3,93
3	4	4	4	4	4	4	55	3,67
1	5	1	3	5	5	5	46	3,07
3	4	4	4	4	4	4	54	3,6
3	3	3	4	4	4	4	56	3,73
5	5	5	5	5	5	5	74	4,93
3	3	4	4	5	5	5	61	4,07
2	3	3	2	3	4	3	42	2,8
4	4	4	4	4	4	4	60	4
5	5	5	5	4	4	4	67	4,47
3	2	3	2	2	2	3	37	2,47
4	5	5	5	5	5	5	67	4,47
3	4	4	3	4	5	4	54	3,6
3	3	3	3	3	3	3	48	3,2
5	4	5	5	5	5	5	70	4,67
2	3	2	2	3	3	3	36	2,4
4	4	4	3	5	4	5	61	4,07
3	4	3	3	4	4	4	50	3,33
4	4	4	4	3	3	3	57	3,8
5	5	5	5	5	5	5	75	5
2	3	2	2	4	4	4	45	3
3	4	4	3	4	4	3	55	3,67
4	4	4	4	5	5	4	60	4
4	4	4	5	4	4	4	65	4,33
4	4	3	4	4	4	4	60	4
5	5	4	4	4	4	5	68	4,53
4	4	4	4	4	4	4	60	4
4	4	4	4	4	4	4	60	4

1	3	2	3	3	4	3	43	2,87
4	4	4	4	3	4	4	58	3,87
5	5	5	4	5	5	5	73	4,87
3	4	4	4	4	4	3	58	3,87
3	4	3	4	5	5	4	56	3,73
4	4	4	4	4	4	4	60	4
4	5	5	5	5	5	4	69	4,6
3	3	5	5	4	4	3	61	4,07
4	4	5	4	4	5	3	60	4
4	3	4	3	4	4	4	60	4
5	4	4	5	4	5	4	63	4,2
4	4	4	3	4	4	5	61	4,07
3	4	3	5	4	4	3	61	4,07
5	5	4	5	4	4	5	68	4,53
4	4	4	4	4	3	4	56	3,73
3	5	5	5	3	4	5	64	4,27
4	5	5	4	3	3	4	63	4,2
4	5	5	5	4	4	4	67	4,47
3	5	5	5	3	3	4	63	4,2
4	5	5	5	5	5	5	69	4,6
4	5	4	5	4	5	4	69	4,6
3,57	4,11	3,93	3,96	4,04	4,19	4,06	59,04	3,94



LAMPIRAN 3

Hasil Uji Validitas Budaya Organisasioal (X₁)

	X1.01	X1.02	X1.03	X1.04	X1.05	X1.06	X1.07	X1.08	X1.09	X1.10	X1.11	X1.12
X1.01 Pearson Correlation	1	.584**	.789**	.378**	.338*	.242	.189	.256	.264	.584**	.291*	.319*
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005	.012	.078	.171	.062	.054	.000	.033	.019
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.02 Pearson Correlation	.584**	1	.575**	.416**	.532**	.457**	.380**	.411**	.410**	.464**	.310*	.442**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000	.001	.005	.002	.002	.000	.023	.001
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.03 Pearson Correlation	.789**	.575**	1	.479**	.404**	.339*	.454**	.477**	.481**	.650**	.424**	.534**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.012	.001	.000	.000	.000	.001	.000
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.04 Pearson Correlation	.378**	.416**	.479**	1	.477**	.676**	.539**	.569**	.567**	.332*	.442**	.504**
Sig. (2-tailed)	.005	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.014	.001	.000
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.05 Pearson Correlation	.338*	.532**	.404**	.477**	1	.528**	.434**	.500**	.566**	.295*	.383**	.529**
Sig. (2-tailed)	.012	.000	.002	.000		.000	.001	.000	.000	.030	.004	.000
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.06 Pearson Correlation	.242	.457**	.339*	.676**	.528**	1	.591**	.567**	.435**	.259	.408**	.498**
Sig. (2-tailed)	.078	.001	.012	.000	.000		.000	.000	.001	.059	.002	.000
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.07 Pearson Correlation	.189	.380**	.454**	.539**	.434**	.591**	1	.564**	.576**	.234	.273*	.393**
Sig. (2-tailed)	.171	.005	.001	.000	.001	.000		.000	.000	.089	.046	.003

	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.08	Pearson Correlation	.256	.411**	.477**	.569**	.500**	.567**	.564**	1	.476**	.443**	.557**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.062	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.09	Pearson Correlation	.264	.410**	.481**	.567**	.566**	.435**	.576**	.476**	1	.279*	.418**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.054	.002	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.041	.002	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.10	Pearson Correlation	.584**	.464**	.650**	.332*	.295*	.259	.234	.443**	.279*	1	.335*	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.014	.030	.059	.089	.001	.041	.013	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.11	Pearson Correlation	.291*	.310*	.424**	.442**	.383**	.408**	.273*	.557**	.418**	.335*	1	.557**
	Sig. (2-tailed)	.033	.023	.001	.001	.004	.002	.046	.000	.002	.013	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.12	Pearson Correlation	.319*	.442**	.534**	.504**	.529**	.498**	.393**	.587**	.490**	.495**	.557**	1
	Sig. (2-tailed)	.019	.001	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.13	Pearson Correlation	.308*	.501**	.527**	.559**	.600**	.561**	.498**	.728**	.506**	.489**	.610**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.14	Pearson Correlation	.719**	.511**	.794**	.393**	.354**	.347*	.400**	.418**	.306*	.710**	.362**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.009	.010	.003	.002	.025	.000	.007	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.15	Pearson Correlation	.276*	.443**	.515**	.540**	.539**	.574**	.431**	.666**	.330*	.538**	.561**	.597**

	Sig. (2-tailed)	.044	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.015	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.16	Pearson Correlation	.388**	.337*	.468**	.448**	.382**	.407**	.487**	.539**	.382**	.242	.506**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.004	.013	.000	.001	.004	.002	.000	.000	.004	.078	.000	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.17	Pearson Correlation	.470**	.347*	.517**	.345*	.333*	.205	.345*	.419**	.335*	.448**	.356**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.011	.014	.137	.011	.002	.013	.001	.008	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.18	Pearson Correlation	.364**	.300*	.374**	.138	.158	.109	.218	.292*	.267	.521**	.155	.213
	Sig. (2-tailed)	.007	.028	.005	.318	.253	.432	.113	.032	.051	.000	.264	.122
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.19	Pearson Correlation	.551**	.302*	.590**	.491**	.196	.453**	.476**	.457**	.297*	.638**	.301*	.428**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000	.000	.155	.001	.000	.001	.029	.000	.027	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.20	Pearson Correlation	.587**	.428**	.575**	.425**	.354**	.377**	.360**	.423**	.359**	.609**	.468**	.433**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	.009	.005	.007	.001	.008	.000	.000	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X1.21	Pearson Correlation	.373**	.307*	.448**	.499**	.350**	.554**	.679**	.529**	.288*	.415**	.351**	.382**
	Sig. (2-tailed)	.006	.024	.001	.000	.010	.000	.000	.000	.035	.002	.009	.004
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
TOTAL	Pearson Correlation	.659**	.663**	.799**	.699**	.633**	.654**	.650**	.740**	.619**	.705**	.614**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	TOTAL
.308*	.719**	.276*	.388**	.470**	.364**	.551**	.587**	.373**	.659**
.024	.000	.044	.004	.000	.007	.000	.000	.006	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.501**	.511**	.443**	.337*	.347*	.300*	.302*	.428**	.307*	.663**
.000	.000	.001	.013	.010	.028	.026	.001	.024	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.527**	.794**	.515**	.468**	.517**	.374**	.590**	.575**	.448**	.799**
.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.001	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.559**	.393**	.540**	.448**	.345*	.138	.491**	.425**	.499**	.699**
.000	.003	.000	.001	.011	.318	.000	.001	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.600**	.354**	.539**	.382**	.333*	.158	.196	.354**	.350**	.633**
.000	.009	.000	.004	.014	.253	.155	.009	.010	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.561**	.347*	.574**	.407**	.205	.109	.453**	.377**	.554**	.654**
.000	.010	.000	.002	.137	.432	.001	.005	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.498**	.400**	.431**	.487**	.345*	.218	.476**	.360**	.679**	.650**
.000	.003	.001	.000	.011	.113	.000	.007	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.728**	.418**	.666**	.539**	.419**	.292*	.457**	.423**	.529**	.740**
.000	.002	.000	.000	.002	.032	.001	.001	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.506**	.306*	.330*	.382**	.335*	.267	.297*	.359**	.288*	.619**
.000	.025	.015	.004	.013	.051	.029	.008	.035	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.489**	.710**	.538**	.242	.448**	.521**	.638**	.609**	.415**	.705**
.000	.000	.000	.078	.001	.000	.000	.000	.002	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.610**	.362**	.561**	.506**	.356**	.155	.301*	.468**	.351**	.614**
.000	.007	.000	.000	.008	.264	.027	.000	.009	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.788**	.593**	.597**	.435**	.476**	.213	.428**	.433**	.382**	.731**
.000	.000	.000	.001	.000	.122	.001	.001	.004	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
1	.559**	.699**	.551**	.492**	.208	.452**	.489**	.491**	.789**
	.000	.000	.000	.000	.132	.001	.000	.000	.000

54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.559**	1	.518**	.365**	.597**	.362**	.725**	.752**	.485**	.791**
.000		.000	.007	.000	.007	.000	.000	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.699**	.518**	1	.497**	.410**	.315*	.463**	.423**	.570**	.743**
.000	.000		.000	.002	.020	.000	.001	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.551**	.365**	.497**	1	.556**	.396**	.328*	.339*	.595**	.650**
.000	.007	.000		.000	.003	.015	.012	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.492**	.597**	.410**	.556**	1	.518**	.527**	.541**	.543**	.672**
.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.208	.362**	.315*	.396**	.518**	1	.328*	.292*	.395**	.485**
.132	.007	.020	.003	.000		.015	.032	.003	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.452**	.725**	.463**	.328*	.527**	.328*	1	.691**	.680**	.727**
.001	.000	.000	.015	.000	.015		.000	.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.489**	.752**	.423**	.339*	.541**	.292*	.691**	1	.563**	.734**
.000	.000	.001	.012	.000	.032	.000		.000	.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.491**	.485**	.570**	.595**	.543**	.395**	.680**	.563**	1	.719**
.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.000
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
.789**	.791**	.743**	.650**	.672**	.485**	.727**	.734**	.719**	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

LAMPIRAN 4

Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X₂)

		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	TOTAL
X2.01	Pearson Correlation	1	.482**	.725**	.558**	.256	.520**	.688**	.795**	.365**	.220	.101	.030	.808**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.062	.000	.000	.000	.007	.110	.467	.832	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.02	Pearson Correlation	.482**	1	.476**	.370**	.458**	.322*	.382**	.463**	.436**	.254	.092	.085	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.001	.018	.004	.000	.001	.064	.510	.542	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.03	Pearson Correlation	.725**	.476**	1	.489**	.283*	.537**	.712**	.782**	.383**	.328*	.167	.112	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.038	.000	.000	.000	.004	.015	.228	.418	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.04	Pearson Correlation	.558**	.370**	.489**	1	.083	.696**	.491**	.626**	.237	.041	.337*	.039	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000		.548	.000	.000	.000	.085	.769	.013	.779	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.05	Pearson Correlation	.256	.458**	.283*	.083	1	.090	.208	.246	.578**	.200	.206	.122	.477**
	Sig. (2-tailed)	.062	.001	.038	.548		.519	.132	.073	.000	.147	.135	.379	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.06	Pearson Correlation	.520**	.322*	.537**	.696**	.090	1	.512**	.576**	.118	.084	.482**	.093	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000	.000	.519		.000	.000	.395	.548	.000	.502	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.07	Pearson Correlation	.688**	.382**	.712**	.491**	.208	.512**	1	.768**	.510**	.234	.214	-.026	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.132	.000		.000	.000	.089	.121	.850	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.08	Pearson Correlation	.795**	.463**	.782**	.626**	.246	.576**	.768**	1	.393**	.242	.172	.114	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.073	.000	.000		.003	.078	.215	.411	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.09	Pearson Correlation	.365**	.436**	.383**	.237	.578**	.118	.510**	.393**	1	.204	.167	.080	.599**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.004	.085	.000	.395	.000	.003		.139	.228	.566	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.10	Pearson Correlation	.220	.254	.328*	.041	.200	.084	.234	.242	.204	1	.069	.459**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.110	.064	.015	.769	.147	.548	.089	.078	.139		.622	.000	.002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.11	Pearson Correlation	.101	.092	.167	.337*	.206	.482**	.214	.172	.167	.069	1	.277*	.376**
	Sig. (2-tailed)	.467	.510	.228	.013	.135	.000	.121	.215	.228	.622		.043	.005
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2.12	Pearson Correlation	.030	.085	.112	.039	.122	.093	-.026	.114	.080	.459**	.277*	1	.250
	Sig. (2-tailed)	.832	.542	.418	.779	.379	.502	.850	.411	.566	.000	.043		.068
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
TOTAL	Pearson Correlation	.808**	.655**	.834**	.682**	.477**	.676**	.796**	.860**	.599**	.404**	.376**	.250	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.005	.068	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

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

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

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations												
		Y.01	Y.02	Y.03	Y.04	Y.05	Y.06	Y.07	Y.08	Y.09	Y.10	Y.11	Y.12	TOTAL
Y.01	Pearson													
	Correlation	1	.695**	.676**	.672**	.465**	.268*	.473**	.359**	.264	.717**	.643**	.601**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.050	.000	.008	.054	.000	.000	.000	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.02	Pearson													
	Correlation	.695**	1	.776**	.757**	.559**	.402**	.499**	.290*	.325*	.708**	.732**	.524**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.003	.000	.033	.016	.000	.000	.000	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.03	Pearson													
	Correlation	.676**	.776**	1	.747**	.520**	.274*	.383**	.250	.259	.682**	.669**	.540**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.045	.004	.068	.059	.000	.000	.000	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.04	Pearson													
	Correlation	.672**	.757**	.747**	1	.618**	.349**	.483**	.389**	.321*	.539**	.560**	.406**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.010	.000	.004	.018	.000	.000	.002	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.05	Pearson													
	Correlation	.465**	.559**	.520**	.618**	1	.577**	.587**	.564**	.482**	.349**	.334*	.270*	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.010	.014	.049	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.06	Pearson													
	Correlation	.268*	.402**	.274*	.349**	.577**	1	.622**	.567**	.534**	.327*	.392**	.253	.595**
	Sig. (2-tailed)	.050	.003	.045	.010	.000		.000	.000	.000	.016	.003	.065	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.07	Pearson													
	Correlation	.473**	.499**	.383**	.483**	.587**	.622**	1	.723**	.519**	.411**	.350**	.217	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.009	.115	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.08	Pearson													
	Correlation	.359**	.290*	.250	.389**	.564**	.567**	.723**	1	.694**	.357**	.209	.159	.593**
	Sig. (2-tailed)	.008	.033	.068	.004	.000	.000	.000		.000	.008	.129	.252	.000
N		54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

Y.09	Pearson													
	Correlation	.264	.325*	.259	.321*	.482**	.534**	.519**	.694**	1	.369**	.350**	.263	.574**
	Sig. (2-tailed)	.054	.016	.059	.018	.000	.000	.000	.000		.006	.010	.055	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.10	Pearson													
	Correlation	.717**	.708**	.682**	.539**	.349**	.327*	.411**	.357**	.369**	1	.871**	.689**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010	.016	.002	.008	.006		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.11	Pearson													
	Correlation	.643**	.732**	.669**	.560**	.334*	.392**	.350**	.209	.350**	.871**	1	.750**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.014	.003	.009	.129	.010	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Y.12	Pearson													
	Correlation	.601**	.524**	.540**	.406**	.270*	.253	.217	.159	.263	.689**	.750**	1	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.049	.065	.115	.252	.055	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
TOTAL	Pearson													
	Correlation	.805**	.851**	.803**	.797**	.701**	.595**	.686**	.593**	.574**	.826**	.809**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

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

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

الجامعة الإسلامية
البحرين

LAMPIRAN 6

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations															
		Z.01	Z.02	Z.03	Z.04	Z.05	Z.06	Z.07	Z.08	Z.09	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	TOTAL
		L															
Z.01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . . 54	.576 ** .000 54	.423 ** .001 54	.400 ** .003 54	.322 * .017 54	.256 . .062 54	.451 ** .001 54	.287 * .035 54	.415 ** .002 54	.579 ** .000 54	.379 ** .005 54	.595 ** .000 54	.409 ** .002 54	.302 * .026 54	.516 ** .000 54	.662** .000 54
Z.02	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.576 ** .000 54	1 . . 54	.625 ** .000 54	.303 * .026 54	.411 ** .002 54	.411 ** .002 54	.439 ** .001 54	.315 * .020 54	.335 * .013 54	.624 ** .000 54	.466 ** .000 54	.605 ** .000 54	.486 ** .000 54	.423 ** .001 54	.500 ** .000 54	.713** .000 54
Z.03	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.423 ** .001 54	.625 ** .000 54	1 . . 54	.489 ** .000 54	.507 ** .000 54	.363 ** .007 54	.385 ** .004 54	.475 ** .000 54	.344 * .011 54	.464 ** .000 54	.593 ** .000 54	.653 ** .000 54	.363 ** .007 54	.403 ** .003 54	.436 ** .001 54	.728** .000 54
Z.04	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.400 ** .003 54	.303 * .026 54	.489 ** .000 54	1 . . 54	.351 ** .009 54	.449 ** .001 54	.112 . .419 54	.574 ** .000 54	.454 ** .001 54	.438 ** .001 54	.420 ** .002 54	.489 ** .000 54	.201 . .145 54	.102 . .464 54	.244 . .076 54	.606** .000 54
Z.05	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.322 * .017 54	.411 ** .002 54	.507 ** .000 54	.351 ** .009 54	1 . .001 54	.442 ** .000 54	.606 ** .000 54	.678 ** .000 54	.606 ** .000 54	.455 ** .001 54	.728 ** .000 54	.583 ** .000 54	.294 * .031 54	.212 . .123 54	.199 . .150 54	.750** .000 54
Z.06	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.256 . .062 54	.411 ** .001 54	.363 ** .000 54	.449 ** .000 54	.442 ** .001 54	1 . .001 54	.424 ** .000 54	.705 ** .000 54	.624 ** .000 54	.360 ** .001 54	.503 ** .000 54	.394 ** .000 54	.145 . .073 54	.073 . .230 54	.230 . .000 54	.650** .000 54

	Sig. (2-tailed)	.062	.002	.007	.001	.001	.001	.000	.000	.008	.000	.003	.295	.600	.094	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.07	Pearson Correlation	.451	.439	.385	.112	.606	.424	.536	.599	.311	.488	.417	.307	.255	.339	.662**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.004	.419	.000	.001	.000	.000	.022	.000	.002	.024	.062	.012	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.08	Pearson Correlation	.287	.315	.475	.574	.678	.705	.536	.762	.317	.634	.478	.123	.138	.233	.746**
	Sig. (2-tailed)	.035	.020	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000	.375	.319	.090	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.09	Pearson Correlation	.415	.335	.344	.454	.606	.624	.599	.762	.411	.610	.429	.215	.165	.345	.746**
	Sig. (2-tailed)	.002	.013	.011	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.118	.234	.011	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.10	Pearson Correlation	.579	.624	.464	.438	.455	.360	.311	.317	.411	.547	.619	.413	.429	.594	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.008	.022	.020	.002	.000	.000	.002	.001	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.11	Pearson Correlation	.379	.466	.593	.420	.728	.503	.488	.634	.610	.547	.652	.239	.247	.370	.789**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.082	.071	.006	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.12	Pearson Correlation	.595	.605	.653	.489	.583	.394	.417	.478	.429	.619	.652	.296	.365	.353	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.002	.000	.001	.000	.000	.030	.007	.009	.000

	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.13	Pearson	.409	.486	.363		.294	.145	.307	.123	.215	.413	.296		.687	.498		.530**
	Correlati	**	**	**	.201	*	.145	*	.123	.215	**	.239	*	1	**	**	
	on																
	Sig. (2-	.002	.000	.007	.145	.031	.295	.024	.375	.118	.002	.082	.030	.000	.000	.000	.000
	tailed)																
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.14	Pearson	.302	.423	.403	.102	.212	.073	.255	.138	.165	.429	.365	.687		.508		.487**
	Correlati	*	**	**	.102	.212	.073	.255	.138	.165	**	.247	**	**	1	**	
	on																
	Sig. (2-	.026	.001	.003	.464	.123	.600	.062	.319	.234	.001	.071	.007	.000	.000	.000	.000
	tailed)																
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Z.15	Pearson	.516	.500	.436	.244	.199	.230	.339	.233	.345	.594	.370	.353	.498	.508		.594**
	Correlati	**	**	**	.244	.199	.230	*	.233	*	**	**	**	**	**	1	
	on																
	Sig. (2-	.000	.000	.001	.076	.150	.094	.012	.090	.011	.000	.006	.009	.000	.000	.000	.000
	tailed)																
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
TOTAL	Pearson	.662	.713	.728	.606	.750	.650	.662	.746	.746	.724	.789	.777	.530	.487	.594	1
	Correlati	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	on																
	Sig. (2-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	tailed)																
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

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

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

LAMPIRAN 7
Hasil Uji Reliabilitas

4. Budaya Organisasional (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	21

5. Pelatihan (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	12

6. Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	12

7. Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	15

LAMPIRAN 8
Hasil Analisis Uji Regresi

1. Analisis Budaya Organisasional (X₁) dan Pelatihan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,886 ^a	,786	,777	3,65540
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasional				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2497,354	2	1248,677	93,450	,000 ^b
	Residual	681,461	51	13,362		
	Total	3178,815	53			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasional						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,634	4,027		-1,859	,069
	Budaya Organisasional	,214	,064	,311	3,328	,002
	Pelatihan	,762	,112	,636	6,815	,001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

2. Analisis Budaya Organisasional (X₁) dan Pelatihan (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 ^a	,794	,786	4,04394
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3221,900	2	1610,950	98,508	,000 ^b
	Residual	834,026	51	16,353		
	Total	4055,926	53			
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasional						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,988	4,455		-,671	,505
	Budaya Organisasional	,449	,071	,578	6,325	,000
	Pelatihan	,514	,124	,380	4,152	,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

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

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 ^a	.806	.802	3.44786
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2560.653	1	2560.653	215.403	.000 ^b
	Residual	618.162	52	11.888		
	Total	3178.815	53			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.761	3.230		-.235	.815
	Kepuasan Kerja	.795	.054	.898	14.677	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

LAMPIRAN 9
Hasil Analisis Uji Regresi

1. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-5.856	3.255		1.799	.078		
Budaya Organisasional	-.032	.069	-.046	-.458	.649	.270	3.699
Pelatihan	.482	.104	.402	4.626	.000	.360	2.774
Kepuasan Kerja	.546	.102	.617	5.360	.000	.206	4.863

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Uji Heteroskedastisitas

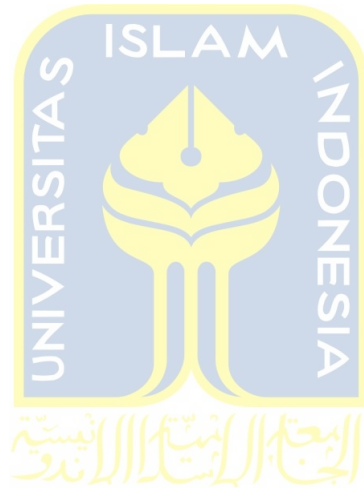
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.444	1.861		1.313	.195
Budaya Organisasional	.057	.039	.378	1.453	.152
Pelatihan	-.105	.060	-.399	-1.769	.083
Kepuasan Kerja	-.002	.058	-.011	-.037	.970

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std.Deviation	2.85750380
Most Extreme Differences	Absolute	.046
	Positive	.046
	Negative	-.046

Kolmogorov-Smirnov Z		.046
Asymp. Sig. (2tailed)		.200
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		



LAMPIRAN 10
Analisis Deskriptif

No	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	54
		Perempuan	0
Jumlah			54
2.	Usia	Kurang dari 25 tahun	15
		25 tahun-30 tahun	8
		31 tahun-40 tahun	5
		41 tahun-50 tahun	17
		Lebih dari 50 tahun	9
Jumlah			54
3	Pendidikan Terakhir	SMA	41
		Diploma	3
		Sarjana (S1)	9
		Magister (S2)	1
		Doktoral (S3)	0
Jumlah			54
4.	Status Pernikahan	Sudah Menikah	18
		Belum Menikah	36
Jumlah			54
5.	Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	16
		5-10 tahun	8
		11-15 tahun	2
		16-20 tahun	3
		Lebih dari 20 tahun	25
Jumlah			54
7.	Penghasilan	Rp 2.000.000-Rp 5.000.000	0
		Rp 6.000.000-Rp 10.000.000	5
		Rp 11.000.000-Rp 15.000.000	36
		Rp 16.000.000-Rp 20.000.000	9
		Lebih dari Rp 20.000.000	
Jumlah			50

BIODATA PENELITI



a. Data Diri

Nama lengkap : Nilam Ratna Nur Widadsari
Tempat/Tgl lahir : Bantul, 23 Mei 1999
NIM : 17311311
Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Jenis Kelamin : Wanita
Status Pernikahan : Lajang
Alamat : Griya Cilegon i2 no. 6, Harjatani, Kramatwatu,
Serang, Banten
No. Telp : 08975027055
Email : 17311311@students.uui.ac.id
nilamratna0@gmail.com

b. Riwayat Pendidikan

2005-2011 : SDIT Bina Insani
2011-2014 : SMPIT Raudhatul Jannah
2014-2017 : SMAN 1 Waringinkurung
2017-sekarang : Universitas Islam Indonesia