

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT XYZ DI BANDUNG**



Disusun Oleh:

Nama : Syifa Rayhana
Nomor Induk Mahasiswa : 19311434
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2023**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT XYZ DI BANDUNG**

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 Peneliti : Syifa Rayhana
Nomor Induk Mahasiswa : 19311434
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang sudah disajikan oleh 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 ditampilkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku."

Yogyakarta, 22 Juli 2023

Penulis,



Syifa Rayhana

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT XYZ di Bandung

Oleh:

Nama Peneliti : Syifa Rayhana
Nomor Induk Mahasiswa : 19311434
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 22 Juli 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



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

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT XYZ DI BANDUNG

Disusun Oleh : **SYIFA RAYHANA**

Nomor Mahasiswa : **19311434**

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

Pada hari, tanggal: Senin, 11 September 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Trias Setiawati,Dr. Dra.,M.Si.

Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT XYZ DI BANDUNG**

Syifa Rayhana

Universitas Islam Indonesia

rayhanasyifa02@gmail.com

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah analisis pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada perusahaan PT XYZ di Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh media kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner. Populasi sebesar 40 karyawan dengan pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan menggunakan sampel penelitian sebanyak 40 karyawan. Metode analisis penelitian menggunakan uji t, uji F, analisis regresi linear sederhana dan berganda, serta analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Namun berdasarkan hasil penelitian pada variabel pelatihan menunjukkan skor yang lebih rendah dibandingkan variabel lain, maka peneliti menyarankan agar pelatihan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan PT XYZ di masa mendatang.

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

**THE EFFECTS OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON
THE EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH WORK
SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE AT PT XYZ DI
BANDUNG**

Syifa Rayhana

Universitas Islam Indonesia

rayhanasyifa02@gmail.com

ABSTRACT

This research is entitled an analysis of the effects of Training and Organizational Culture on Employees' Performance through Work Satisfaction as an Intervening Variable at PT XYZ in Bandung. It aims to determine the effects of work satisfaction media on the correlation of training and organizational culture on employees' performance. This research used quantitative method with data collection method in the form of questionnaires distribution. It used purposive sampling involving the population of 40 employees. The research analysis method used the t-test, F-test, simple and multiple linear regression analysis, and path analysis.

The research results showed that training had a positive and significant effect on the employees' performance, organizational culture had a negative and insignificant effect on employee performance, training had a negative and insignificant effect work satisfaction, organizational culture had a positive and significant effect on work satisfaction, work satisfaction had a positive and significant on employee performance, work satisfaction was able to mediate the correlation of training and employees' performance, work satisfaction was unable to mediate the correlation of organizational culture and employees' performance. However, based on the results of research on the training variable showing a lower score compared to other variables, the researchers suggest that training be an evaluation material for the PT XYZ in the future.

Keywords: Organizational Culture, Employees' Performance, Work Satisfaction, Training

September 20, 2023

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

TURNITIN



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Jedong Prof. Dr. A. Pata Dinda
Jl. Sekeloa Timur, Gendang Lima Depok
Bandung, Yogyakarta 55283
T. 0271 827146, 803001, 803376
F. 0271 802109
E. info@iain
M. iain@iain.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 785/Ka.Div/10/Div.PP/VII/2023

Bismillahirrahmaanirrahim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Syifa Rayhana
Nomor Mahasiswa : 19311434
Dosen Pembimbing : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.
Program Studi : Manajemen
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT XYZ di Bandung
Nomor Hp : 085860760733

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan Turnitin dengan hasil 20% (dua puluh persen) sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 21 Juli 2023

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan



Saibani Hernawan, S.IP
Uk

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbi'l'alamin. Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh dengan ilmu pengetahuan. Dalam penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *intervening* pada PT XYZ di Bandung**

Dalam penyusunan karya ilmiah ini terdapat tantangan juga perjuangan yang dihadapi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain merupakan berkat dari usaha, do'a, tawakkal, dukungan, serta bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan banyak 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 hingga akhir nanti.
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D.** selaku Ketua Jurusan Fakultas Bisnis dan Ekonomika universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Abdur Rafik, S.E. M.Sc.** selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Islam Indonesia.
7. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.** Selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, arahan, bantuan, motivasi dan dorongan kepada penulis selama proses penelitian dan penulisan laporan penelitian ini.
8. Kedua orang tua tercinta Bapak **Dendi Munawar** dan Mamah **Rina Trisnawati** yang selalu memberikan do'a, perhatian serta dukungan baik moral maupun finansial. Terima kasih selalu ada buat Syifa, semoga Allah mempersatukan kembali sekeluarga kelak di Surga-Nya.
9. Kedua adik tercinta **Shofia Marwah** dan **Muhammad Deriel Arfan** yang selalu menghibur dan memberikan semangat ketika mengerjakan penelitian.
10. Sepupu tercinta, **Tia Wahyuni, Fahmi Alfarobi,** dan **Mutiara Meilani** yang telah memberikan dukungan, nasihat, dan telah menjadi tempat untuk bercerita selama penelitian.
11. Bapak/Ibu Karyawan di PT XYZ khususnya yang tergabung dalam divisi *Human Capital*, terima kasih telah memberikan arahan, motivasi, nasihat, dan semangat selama proses penelitian.

12. **Karyawan PT XYZ di Bandung** yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
13. Sahabat yang selalu menemani penulis, **Dini Marleni** dan **Sofy Tri Alfiani**, yang sudah kebersamai sejak di bangku Sekolah Dasar, terima kasih sudah menemani penulis dan menjadi tempat untuk saling berbagi kisah, keluh, dan kesah.
14. **Teman-teman Asisten**, yang tergabung dalam **ERP Learning Center 2022** yang sudah menjadi wadah pembelajaran bagi penulis dalam mengembangkan potensi.
15. **Teman-teman Manajemen 2019** Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia-Nya dan balasan yang lebih baik atas kebaikan dari semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun laporan penelitian ini.

Yogyakarta, 22 Juli 2023



Syifa Rayhana

19311434

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	9
2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	17
2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	26
2.1.4 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kepuasan Kerja	32
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	39
2.1.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	47
2.1.7 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	54
2.2 Landasan Teori	74
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	74
2.2.2 Karakteristik Biografis	84
2.2.3 Kinerja Karyawan	86
2.2.4 Pelatihan	90
2.2.5 Budaya organisasional.....	95
2.2.6 Kepuasan Kerja	98
2.3 Pengembangan Hipotesis	101

2.3.1	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	101
2.3.2	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan	103
2.3.3	Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	104
2.3.4	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kepuasan Kerja	105
2.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	106
2.3.6	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	107
2.3.7	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	108
2.4	Kerangka Pikir.....	109
2.5	Hipotesis Penelitian.....	111
BAB III METODE PENELITIAN		113
3.1	Pendekatan Penelitian	113
3.2	Lokasi Penelitian	113
3.2.1	Profil Perusahaan.....	113
3.2.2	Visi dan Misi	116
3.2.3	Struktur Perusahaan.....	116
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian	118
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Parameter Penelitian	120
3.4.1	Kinerja Karyawan (Y)	120
3.4.2	Pelatihan (X ₁)	121
3.4.3	Budaya organisasional (X ₂).....	123
3.4.4	Kepuasan Kerja (Z)	126
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian	128
3.5.1	Populasi	128
3.5.2	Sampel Penelitian	128
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data.....	129
3.6.1	Jenis Data	129
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data	130
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	130
3.7.1	Uji Validitas	130

3.7.2	Uji Reliabilitas.....	132
3.8	Metode Analisis Data	133
3.8.1	Uji Asumsi Klasik	133
3.8.2	Analisis Regresi Linear	134
3.8.3	Uji Hipotesis.....	136
3.8.4	Analisis Jalur	138
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		139
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	139
4.1.1	Hasil Uji Validitas	139
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas	143
4.2	Analisis Deskriptif.....	144
4.2.1	Karakteristik Responden	144
4.2.2	Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase tertinggi	147
4.2.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	149
4.3	Uji Asumsi Klasik	159
4.3.1	Uji Heteroskedastisitas	159
4.3.2	Uji Multikolinearitas	160
4.3.3	Uji Normalitas	161
4.3.4	Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik	162
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	162
4.4.1	Regresi Linear Berganda I.....	162
4.4.2	Regresi Linear Berganda II	164
4.4.3	Regresi Linear Sederhana.....	167
4.5	Uji Hipotesis.....	168
4.5.1	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	169
4.5.2	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	171
4.5.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	173
4.6	Pembahasan	185

4.6.1	Data Deskriptif	185
4.6.2	Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	186
4.6.3	Budaya Organisasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	188
4.6.4	Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja	190
4.6.5	Budaya Organisasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja	191
4.6.6	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	194
4.6.7	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	196
4.6.8	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	197
4.6.9	Pembahasan Umum.....	199
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		203
5.1	Kesimpulan.....	203
5.2	Saran.....	204
5.3	Keterbatasan Penelitian	205
DAFTAR PUSTAKA		206
LAMPIRAN.....		221

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	15
Tabel 2.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	23
Tabel 2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	30
Tabel 2.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	37
Tabel 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	44
Tabel 2.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	51
Tabel 2.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 2.8 Karakteristik Responden	64
Tabel 2.9 Teori Rujukan Pelatihan (X_1).....	65
Tabel 2.10 Teori Rujukan Budaya Organisasional (X_2)	66
Tabel 2.11 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)	69
Tabel 2.12 Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z).....	72
Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan berdasarkan Variabel	139
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_1)	140
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasional (X_2).....	141
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	141
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)	142
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	143
Tabel 4.7 Karakteristik Responden	144
Tabel 4.8 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase tertinggi.....	148
Tabel 4.9 Kategori berdasarkan Interval.....	149
Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden terkait Pelatihan	150
Tabel 4.11 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan.....	151
Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden terkait Budaya Organisasional	152
Tabel 4.13 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Budaya Organisasional	153

Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan.....	154
Tabel 4.15 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan	155
Tabel 4.16 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja	156
Tabel 4.17 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja.....	157
Tabel 4.18 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden.....	158
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas	160
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas.....	160
Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas	161
Tabel 4.22 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik.....	162
Tabel 4.23 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I.....	162
Tabel 4.24 Koefisien Determinasi Regresi Linear Berganda.....	164
Tabel 4.25 Regresi Linear Berganda II	165
Tabel 4.26 Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja.....	166
Tabel 4.27 Hasil Uji Regresi Sederhana	167
Tabel 4.28 Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	168
Tabel 4.29 Hasil uji Regresi Linear Berganda I.....	169
Tabel 4.30 Hasil Regresi Linear Berganda II.....	171
Tabel 4.31 Hasil Regresi Linear Sederhana	173
Tabel 4.32 Hasil Regresi X_1 terhadap Z	175
Tabel 4.33 Hasil Regresi X_1 dan Z terhadap Y	175
Tabel 4.34 Model Summary 1	177
Tabel 4.35 Model Summary 2.....	177
Tabel 4.36 Hasil Regresi X_2 terhadap Z	180
Tabel 4.37 Hasil Regresi X_2 dan Z terhadap Y	181
Tabel 4.38 Model Summary 1	183
Tabel 4.39 Model Summary 2.....	183

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	111
Gambar 3.1 Uji Sobel.....	138
Gambar 4.6 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi	148
Gambar 4.7 Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan	151
Gambar 4.8 Frekuensi Kategori Jawaban Budaya Organisasional	154
Gambar 4.9 Frekuensi Kategori Jawaban Kinerja Karyawan.....	156
Gambar 4.10 Frekuensi Kategori Jawaban Kepuasan Kerja.....	158
Gambar 4.11 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Responden.....	159
Gambar 4.12 Analisis Jalur Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).....	176
Gambar 4.13 Analisis Jalur Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)	182

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	222
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	231
Lampiran 3 Uji Validitas.....	235
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	239
Lampiran 5 Analisis Deskriptif.....	240
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik.....	242
Lampiran 7 Hasil Uji Regresi.....	243
Lampiran 8 Surat Keterangan penelitian.....	248
Lampiran 9 Biodata Peneliti.....	249

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dan memberikan dampak kepada organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara kinerja karyawan menurut Hasibuan (2002) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kecerdasannya, usaha, dan kesempatan yang dimilikinya. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan dapat digarisbawahi bahwa kinerja karyawan merupakan upaya yang telah dilakukan oleh karyawan yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya.

Pelatihan memengaruhi kinerja karyawan. Mangkunegara (2013) menjelaskan bahwa pelatihan adalah sebuah proses pendidikan singkat yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan menurut Bangun (2012) pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Sementara menurut Dessler (2003) pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan

pekerjaannya. Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan dapat digarisbawahi bahwa pelatihan adalah proses meningkatkan kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien serta memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasional mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robbins (2002) budaya organisasional adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2010) suatu pola khusus dari asumsi-asumsi, nilai-nilai dan norma-norma bersama yang membentuk aktivitas-aktivitas, bahasa, simbol-simbol, dan acara-acara sosialisasi pegawai dalam perusahaan merupakan pengertian dari budaya organisasi. Sementara Armstrong (1988) menjelaskan bahwa budaya organisasional adalah pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak diartikulasikan tetapi berbentuk cara berperilaku orang dalam organisasi. Dari beberapa pengertian yang sudah dijelaskan dapat digaris bawah bahwa budaya organisasional adalah identitas yang dimiliki organisasi yang menjadikan organisasi berbeda dengan yang lain.

Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai

yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Disisi lain Rivai (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat emosional seperti senang atau tidak, puas atau tidak seseorang dalam bekerja. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijabarkan dapat digarisbawahi bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan emosional dari individu atas apa yang dikerjakannya.

Pelatihan memengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh Pembayun & Syarifuddin (2021), Kruppu *et al.* (2021), Zillah *et al.* (2022), Muardi *et al.* (2022), Osewe & Gindicha (2021), Yamin *et al.* (2022), Niati *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Guterresa *et al.* (2020) dan Ilhami *et al.* (2020) menghasilkan pengaruh negatif yang terjadi pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Peneliti ingin membuktikan apakah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasional memengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini didasarkan pada penelitian berikut yang dilakukan oleh Kabul *et al.* (2021), Gunawan & Hartono (2022), Hermawati (2021), Ramadhani & Setiawati (2022), Taufiqurrahman *et al.* (2021), Nugroho & Elmi (2022), Hendra (2020), Hendri & Kirana (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sapta *et al.* (2020) menjelaskan

bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Peneliti ingin membuktikan apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dalam penelitian terdahulu sebagai berikut, Archia & Rozak (2022), Resnadita (2020), Triastuti *et al.* (2021), Bunjamin & Yosepha (2021), Suprpty *et al.* (2020) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian ini Amar *et al.* (2021) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin membuktikan apakah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasional memengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Paramita *et al.* (2020), Irfan (2022), Lukman & Muhammadin (2021), Anggri *et al.* (2022), Kristianto & Saragih (2022), Salsabila *et al.* (2021), Nurhasanah *et al.* (2022) menyatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Maryati *et al.* (2019) menyatakan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya

organisasional berpengaruh positif dan negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin membuktikan apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan, hal ini ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Kesuma (2022), Marbun & Jufrizen (2022), Ngwenya & Pelser (2020), Djuraidi & Laily (2020), Jufrizen & Hutasuhut (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2021) dan Siagian *et al.* (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa pernyataan peneliti sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dilakukan oleh Nurani *et al.* (2020), Prayatni *et al.* (2022), Setiawan *et al.* (2021), Fajri (2019), Lestari *et al.* (2022), Winenriandhika & Efendi (2021). Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan Prasetya *et al.* (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif.

Penelitian ini ingin membuktikan apakah pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif. Selanjutnya, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh Fahmi *et al.* (2021), Setiawati & Fidyah (2020), Wahjoedi (2021), Syardiansah *et al.* (2020), Ridlwan *et al.*(2021). Selain itu, terdapat pengaruh negatif pada penelitian yang dilakukan oleh Nelly & Erdiansyah (2021), Nurperinayati (2021) dan Ramadhani & Setiawati (2022). Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan negatif. Penelitian ini ingin menguji apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian nantinya ditujukan kepada karyawan PT XYZ. PT XYZ merupakan perusahaan industri cat dan bahan bangunan yang sudah berdiri sejak 21 Agustus 1973 yang beralamat di Jalan Industri II No 8 Leuwigajah Cimahi. PT XYZ memproduksi *Pigment Paste, Chemical Construction, Decorative Water Based, Solvent Based, dan automotive paint*. Pada tahun 2010 PT XYZ memiliki 32 cabang di seluruh Indonesia dengan jumlah Depo 3 dengan pasar Indonesia Timur sebagai area pengembangan bisnis. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan jawaban adanya pengaruh dari pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* karyawan PT XYZ di Bandung.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Diharapkan terdapat pengetahuan mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di perusahaan yang diteliti.

2. Bagi penulis

Diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di perusahaan yang diteliti.

3. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat dimanfaatkan dan dijadikan sebagai acuan pertimbangan untuk mengembangkan topik yang sejenis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian menggunakan variabel pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Dengan mengkaji penelitian sebelumnya, dapat dipahami indikator penelitian dan membandingkannya dengan penelitian yang akan datang. Berikut adalah penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh beberapa peneliti.

2.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

1. Guterresa *et al.* (2020)

Guterresa *et al.* (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education Training and Leadership Style on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk memperjelas peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pelatihan pendidikan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Studi dilakukan pada 86 karyawan perusahaan di Timor Leste sebagai sampel yang menunjukkan pengaruh negatif terhadap pelatihan dan kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS).

Persamaan dalam penelitian ini yaitu variabel pelatihan dan kinerja serta menggunakan metode kuantitatif dan perbedaannya terdapat di lokasi

penelitian yang digunakan serta adanya penambahan variabel dalam penelitian terdahulu.

2. Ilhami *et al.* (2020)

Ilhami *et al.* (2020) melakukan penelitian berjudul “*The Impact of Individual Characteristics towards Employee Performance of Millennial Employees: The Moderating Effect of Training.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada karyawan milenial. Studi ini menggunakan sampel 118 responden menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menunjukkan adanya pengaruh negatif antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Studi Ilhami *et al.* (2020) menggunakan variabel yang sama yaitu variabel pelatihan dan kinerja karyawan, namun yang membedakannya adalah jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

3. Pembayun & Syarifuddin (2021)

Pembayun & Syarifuddin (2021) telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Indonesia Logistik,” penelitian dilakukan bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Pupuk Indonesia. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 60 karyawan dengan menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Penelitiannya menunjukkan adanya

hubungan yang positif antara pelatihan dan kinerja karyawan di perusahaan Pupuk Indonesia.

Studi Pembayun & Syarifuddin (2021) menggunakan variabel yang sama yaitu variabel pelatihan dan kinerja karyawan dan metode kuantitatif. Namun yang membedakan adalah jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian.

4. Kruppu *et al.* (2021)

Kruppu *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Training in Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka,*” bertujuan untuk meneliti dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan di tingkat operasional pada perusahaan pakaian di Sri Lanka dengan menggunakan sampel sebanyak 60 responden serta alat analisis SPSS Versi 22. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama seperti pelatihan dan kinerja karyawan, tetapi perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan jumlah sampel penelitian.

5. Zillah *et al.* (2022)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan” bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank DKI Permata Hijau *Branch*. Penelitian menggunakan

sampel 73 responden dengan alat analisis SPSS dan menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan pada pelatihan dan kinerja karyawan dalam penelitian tersebut.

Studi yang dilakukan Zillah *et al.* (2022) menggunakan variabel yang sama yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. namun yang membedakan adalah jumlah sampel, lokasi dan penambahan variabel lain dalam penelitian.

6. Muardi *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan dengan judul “*The Effect of Discipline and Training on Performance at the Fire and Rescue Service in City Administration of Central Jakarta.*” menganalisis pengaruh disiplin dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, metode ilmiah yang digunakan adalah kuantitatif dan analisis regresi dengan alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Jumlah sampel sebanyak 170 responden.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan. penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel yang digunakan dan lokasi dari penelitian yang dilakukan serta adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu.

7. Osewe & Gindicha (2021)

Osewe & Gindicha (2021) melakukan penelitian yang berjudul “*Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya.*” Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja karyawan di kehakiman Kenya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan alat analisis multikolinearitas dan regresi linear berganda dan menggunakan sampel sebanyak 2.684-karyawan yang bekerja di Kehakiman Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan, namun memiliki perbedaan jumlah sampel yang digunakan dan lokasi dari penelitian yang dilaksanakan.

8. Yamin *et al.* (2022)

Yamin *et al.* (2022) telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Layanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung.” Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui berapa besar pengaruh penempatan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan sampel 25 karyawan Kantor Layanan Pajak Pratama dan menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara pelatihan dan kinerja karyawan di Kantor Layanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan serta menggunakan metode ilmiah kuantitatif. Namun penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian serta adanya penambahan variabel lain.

9. Niati *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan Niati *et al.* (2021) berjudul “*The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*” untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karir dengan memediasi motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 135 karyawan PT Asam Jawa dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk google form, data ini diproses menggunakan metode analisis jalur dan aplikasi Amos Versi 23. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan serta menggunakan metode ilmiah kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan adanya tambahan variabel lain yaitu motivasi kerja dan pengembangan karir dalam penelitian terdahulu serta jumlah dan lokasi penelitian yang berbeda.

Tabel 2.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Guterresa et al. (2020) <i>“The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education Training and Leadership Style on Employee Performance”</i> Management Science Letters Sampel: 86 karyawan Alat Analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Anderson & Gerbing (1988) <i>“Formal, non-formal.”</i> Kinerja Karyawan: Anderson & Gerbing (1988) <i>“Quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence.”</i></p>	<p>“Pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.”</p>
2.	<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: 188 Alat Analisis: PLS SEM Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Diamantidis & Chatzoglou (2012) <i>“Training material, trainers, training methods, training time, and training facilities.”</i> Kinerja Karyawan: Basalamah (2018) <i>“Quantity, quality, punctuality, presence, and cooperation.”</i></p>	<p>“Pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.”</p>
3.	<p>Pembayun & Syarifuddin(2021) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi dan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Indonesia Logistik Jakarta Barat”</i> Jurnal Syntax Admiration Vol. 2 No. 2 Sampel: 60 karyawan Alat Analisis: Regresi linear berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Sugiarti et al. (2016) <i>“Isi pelatihan, metode pelatihan, sikap dan keterampilan instruktur, lama waktu pelatihan, fasilitas pelatihan.”</i> Kinerja Karyawan: Shaliha (2017) <i>“Target, kualitas, waktu penyelesaian, taat asas.”</i> Budaya Organisasional: Dermatiar & Ayuningtyas (2019) <i>“Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas.”</i></p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”</p>
4.	<p>Kruppu et al. (2021) <i>“The Impact of Training in Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka”</i> Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol. 21 Sampel: 60 responden Alat Analisis: SPSS Versi 22 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Somasundaram & Egan (2004) <i>“Time retention, net promoter, impact, goals”.</i> Kinerja Karyawan: Sultan et al. (2012) <i>“Quality of work, quantity, punctuality, effectiveness, independence.”</i></p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>

Lanjutan Tabel 2.1

5.	<p>Zillah et al. (2022) “Pengaruh Pelatihan, Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank DKI Permata Hijau Branch” Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Vol. 3 No. 1 Sampel: 73 esponden Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Kasmir (2016) “Kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, metode pelatihan, evaluasi.” Kinerja Karyawan: Supriyadi (2019) “Kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan, ketelitian, tanggung jawab.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
6.	<p>Muardi et al. (2022) “The Effect of Discipline and Training on Performance of Employee at the Fire and Rescue Service in City Administration of Central Jakarta” Journal of Management, Accounting, Genera Finance and International Economic Issues (Marginal) Vol. 1 Issue. 2 Sampel: 170 responden Alat Analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2017) “Ability, knowledge, training process and training benefits.” Kinerja Karyawan: Bangun (2012) “Quality and speed of time.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
7.	<p>Osewe &Gindicha (2021) “Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya.” EJ-SOCIAL, European Journal of Humanities and Social Sciences Vol 1 Issue 3 Sampel: 2.684 karyawan Alat Analisis: Multikolinearitas dan regresi linear berganda. Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Asgarova (2019). “Organizations, training programs, competitive advantage, counterparts with no training services.” Kinerja Karyawan: Sung & Choi (2014) “Update, upgrade, talents and skills, by teaching, training the workforce for long term sustainable competitiveness.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”</p>
8.	<p>Yamin et al. (2022) “Pengaruh Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung.” Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Vol. 7 Sampel:25 karyawan Alat Analisis:Regresi Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Wursanto (2010) “Pelatihan kepemimpinan, pelatihan administrasi, pelatihan pekerjaan rutin, latihan penyegaran” Kinerja Karyawan: Mas’ud (2014) “Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.”</p>	<p>“Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”</p>
9.	<p>Niati et al. (2021) “The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable” Budapest International Research and Critics Institute Journal Vol.4 Sampel: 135 karyawan Alat Analisis: Analisis jalur, Amos 23, kuesioner Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2017) “Instructors, participants, materials, and objectives in the training.” Kinerja Karyawan: Sutrisno (2014) “Able to complete work effectively and efficiently.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 9 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 9 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun ada 2 (dua) penelitian yang menyatakan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Anderson & Gerbing (1988), Diamantidis & Chatzoglou (2012), Sugiarti *et al.* (2016), Somasundaram & Egan (2004), Kasmir (2016), Mangkunegara (2017), Asgarova (2019), Wursanto (2010), Mangkunegara (2017). Sedangkan pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori dari Anderson & Gerbing (1988), Basalamah (2018), Shaliha (2017), Sultan *et al.* (2012), Supriyadi (2019), Bangun (2012), Sung & Choi (2014), Mas'ud (2014), Sutrisno (2014). Perbedaan terletak pada penambahan variabel lain serta lokasi dari penelitian yang telah dilaksanakan.

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Kabul *et al.* (2021)

Kabul *et al.* (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Study of Organizational Culture and Leadership: Improving Performance.*” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis dan mendemonstrasikan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasional, kompetensi dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Sampel yang digunakan adalah 225 responden yang menggunakan teknik analisis

Structural Equation Modeling (SEM). Hasil dari analisis tersebut ditemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terletak pada variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada jumlah sampel penelitian dan lokasi yang diteliti.

2. Gunawan & Hartono (2022)

Gunawan & Hartono (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Amanah Bersama Berkah.” Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji T, analisis regresi sederhana berganda, dan analisis jalur dengan menggunakan *software* SPSS 25.

Penelitian menunjukkan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terdapat pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional, pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, namun perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian yang dilakukan.

3. Hermawati (2021)

Hermawati (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Quality of Work-Life and Compensation on Employee Performance through Organizational Culture (Study of Agricultural Extension in Pasuruan Regency)*.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 80 responden.

Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS. Persamaan penelitian tidak hanya menggunakan metode kuantitatif, tetapi juga variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah penambahan variabel yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja dan kompensasi, penelitian ini juga berbeda dalam jumlah sampel dan lokasi yang diteliti.

4. Ramadhani & Setiawati (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani & Setiawati (2022) dengan judul “*The Effect of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable at Ludira Husada Tama Hospital Yogyakarta*.” Penelitian ini dilakukan menggunakan jumlah sampel 51 karyawan dan menggunakan analisis regresi linear berganda, analisis jalur, uji T, dan uji f. Hasil analisis

menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan yang dimiliki penelitian ini yaitu terdapat pada penggunaan variabel budaya organisasional, variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada penambahan variabel kualitas hidup kerja serta jumlah sampel dalam penelitian dan lokasi dari penelitian yang telah dilakukan.

5. Taufiqurrahman *et al.* (2021)

Penelitian Taufiqurrahman *et al.* (2021) berjudul “*The Effect of Philanthropic Organizations Culture on Employee Performance through Organizational Commitment and Organizational Citizenship behavior as Intervening Variables.*” Hal ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan memediasi komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada organisasi Filantropi di Malang. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* PLS untuk total sampel 154 karyawan. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terletak pada metode penelitian yaitu penggunaan metode kuantitatif dan variabel budaya organisasional serta kinerja karyawan. Namun perbedaan penelitian ini terletak pada jumlah sampel dan lokasi yang digunakan dalam penelitian serta penambahan

variabel komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

6. Nugroho & Elmi (2022)

Nugroho & Elmi (2022) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Employee Engagement on the Performance of Millennial Employee (Case Study at PT. Ritel Global Solusi Employees).*” Penelitian ini bertujuan untuk mengukur bagaimana pengaruh dari budaya organisasional, gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan memengaruhi kinerja karyawan generasi milenial di PT. Ritel Global Solusi, penelitian ini menggunakan sampel 93 karyawan dengan alat analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dari penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif dan variabel budaya organisasional serta variabel kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada jumlah sampel yang digunakan dan lokasi dari penelitian yang telah dilakukan.

7. Hendra (2020)

Hendra (2020) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya organisasional, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan” untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Penelitian ini menggunakan

pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

Penelitian ini memiliki persamaan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan serta menggunakan metode kuantitatif namun, perbedaan dari penelitian ini yaitu adanya penambahan variabel motivasi serta jumlah sampel dan lokasi penelitian yang dilakukan.

8. Hendri & Kirana (2021)

Hendri & Kirana (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus of Control*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection” memiliki tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, *locus of control*, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *random sampling* yang diolah menggunakan SPSS 25 serta menggunakan populasi 50 karyawan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di Roy Sentoso Collection.

Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan dengan metode kuantitatif namun, yang membedakan adalah variabel gaya kepemimpinan, *locus of control*, dan komitmen organisasi serta jumlah sampel dan lokasi penelitian.

9. Sapta *et al.* (2020)

Sapta *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic*” penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan teknologi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja di bank Bali yang dapat memotivasi dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan sampel 100 karyawan dengan menyebarkan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian terletak pada variabel budaya organisasional dan kinerja karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Namun, yang membedakan dari penelitian ini adalah penambahan variabel teknologi. Selain itu, jumlah sampel dan lokasi penelitian yang digunakan berbeda.

Tabel 2.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Kabul <i>et al.</i> (2021) <i>“The Study of Organizational Culture and Leadership: Improving Performance”</i> Dinasti International Journal of Digital Business Management Vol. 2</p> <p>Sampel: 225 responden Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins (2003) <i>“Innovation and risk taking, attention to detail, result orientation, team orientation, aggressiveness, and adaptability.”</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Gomes (2000) <i>“Quality of work, quantity of work, job knowledge, creativity, cooperation.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>

Lanjutan Tabel 2.2

<p>2.</p>	<p>Gunawan & Hartono (2022) “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Amanah Bersama Berkah” Seleka Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen Vol. 1 No. 4 Sampel: 155 karyawan Alat Analisis: Uji T, Regresi linear Sederhana Berganda, Analisis jalur Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins (2002) “Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.” Pelatihan: Noe (2011) “Pengetahuan, keterampilan, perilaku.” Kinerja Karyawan: Mathis & Jackson (2006) “Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.” Kepuasan Kerja: Luthans (1992) “Pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja.”</p>	<p>“Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
<p>3.</p>	<p>Hermawati (2021) “<i>The Influence of Quality of Work-Life and Compensation on Employee Performance through Organizational Culture (Study of Agricultural Extension in Pasuruan Regency).</i>” Academy of Strategic Management Journal Vol. 20 Issue. 4 Sampel: 80 responden Alat Analisis: SPSS Versi 20 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Sutrisno (2013) “<i>System values, beliefs, assumptions, norms.</i>” Kinerja Karyawan: Sutrisno (2013) “<i>Quality, quantity, working time, cooperation.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”</p>
<p>4.</p>	<p>Ramadhani & Setiawati (2022) “<i>The Effect of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable at Ludira Husada Tama Hospital Yogyakarta.</i>” European Union Digital Library Sampel: 51 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda, Analisis Jalur, Uji T, Uji f Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins & Judge (2013) “<i>Innovation and risk-taking, attention to details, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i>” Kinerja Karyawan: Bernardin & Russel (1993) “<i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact</i>” Kepuasan Kerja: Luthans (2006) “<i>The work itself, salary, promotion opportunity, supervision, coworkers.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>

Lanjutan Tabel 2.2

5.	<p>Taufiqurrahman et al. (2021) <i>“The Effect of Philanthropic Organizations Culture on Employee Performance through Organizational Commitment and Organization Citizenship behavior as Intervening Variables”</i> Research in Business & Social Science Vol.10 Sampel: 154 karyawan Alat Analisis: SEM PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Goffee & Jones (1996) <i>“Sociability & solidarity”</i> Kinerja Karyawan: Koopmans et al. (2014) <i>“Task performance & contextual performance”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
6.	<p>Nugroho & Elmi (2022) <i>“The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Employee Engagement on the Performance of Millennial Employees (Case Study at PT. Ritel Global Solusi Employees).”</i> Dinasti International Journal of Education Management and Social Science Sampel: 93 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins & Judge (2015) <i>“Innovation and risk taker, attention to detail, results oriented, people oriented, team oriented, aggressive.”</i> Kinerja Karyawan: Wirawan (2015) <i>“Work ability/skills, quality of work, responsibility, initiative, organizational culture, cooperation, quantity of work.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
7.	<p>Hendra (2020) <i>“Pengaruh Budaya organisasional, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan”</i> Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.3 Sampel: 57 karyawan Alat Analisis: SPSS Versi 21 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2016) <i>“Instruktur, peserta, materi, tujuan, metode, sasaran.”</i> Budaya organisasional: Luthans (2006) <i>“Regularitas perilaku yang diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan, iklim organisasi.”</i> Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2016) <i>“Kualitas, kuantitas, kehandalan, sikap.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
8.	<p>Hendri & Kirana (2021) <i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus of Control, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection”</i> Jurnal Inovasi Penelitian Vol.2 No. 1 Sampel: 50 karyawan Alat Analisis: SPSS 25 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional: Riani (2011) <i>“Pernyataan filosofi, tujuan organisasi, sistem dan prosedur organisasi, struktur organisasi.”</i> Kinerja Karyawan: Wirawan (2009) <i>“Kuantitas, kualitas, rekan kerja, dampak, hasil.”</i></p>	<p>“Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
9.	<p>Sapta et al. (2020) <i>“The Role of Technology, Organizational Culture, and Job</i></p>	<p>Budaya Organisasional: Kadir & Amalia (2017)</p>	<p>“Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan”</p>

	<p><i>Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic.</i></p> <p>Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol.8</p> <p>Sampel: 100 karyawan</p> <p>Alat Analisis: Kuesioner</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>“Attitudes, values, norms, mutual respect shared by organizational members.”</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Bernardin & Russel (2010)</p> <p><i>“Quality of work, quantity of work, knowledge, cooperation, effectiveness.”</i></p> <p>Kepuasan Kerja Giao (2019)</p> <p><i>“Attractive work, career, comfort, relationship with coworkers.”</i></p>	<p>terhadap kinerja karyawan.”</p>
--	--	--	------------------------------------

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 9 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 8 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun terdapat 1 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2003,2002), Sutrisno (2013), Goffee & Jones (1996), Robbins & Judge (2013), Luthans (2006), Riani (2011), Kadir & Amalia (2017). Sedangkan teori yang digunakan kinerja karyawan yaitu Gomes (2000), Mathis & Jackson (2006), Sutrisno (2013), Bernardin & Russel (1993), Koopmans *et al.* (2014), Wirawan (2015), Mangkunegara (2016) Wirawan (2009), Bernardin & Russel (2010). Perbedaan dari penelitian terdahulu terdapat pada jumlah sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

1. Archia & Rozak (2022)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja” bertujuan untuk menganalisis

pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel 102 pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang, penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki beberapa kesamaan diantaranya variabel pelatihan dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini diantaranya jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian serta lokasi penelitian dilakukan.

2. Resnadita (2020)

Resnadita (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja Tim, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja” bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan, kerja sama tim, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja pada Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pemasaran & Layanan Pelanggan PDAM Surya Sembada. Penelitian ini menggunakan sampel 60 responden dan menggunakan metode kuantitatif dan diukur dengan alat analisis SPSS, hasil dari penelitian ini menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki persamaan dalam metode penelitian yang digunakan dan penggunaan variabel yang sama yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan yang dimiliki penelitian ini yaitu dalam jumlah

sampel yang digunakan, lokasi dari penelitian serta adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu.

3. Triastuti *et al.* (2021)

Triastuti *et al.* (2021) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan, Lingkungan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk” bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, lingkungan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mandom Indonesia Tbk. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan memberikan kuesioner pada 90 karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki persamaan metode penelitian kuantitatif serta menggunakan variabel pelatihan dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu ini adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu dan jumlah sampel yang digunakan juga lokasi dari penelitiannya berbeda.

4. Bunjamin & Yosepha (2021)

Bunjamin & Yosepha telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya organisasional, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten).” Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji informasi mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel budaya organisasional, pelatihan, disiplin kerja terhadap kepuasan

kerja pegawai dengan mengujinya. Penelitian ini menggunakan 120 sampel dan alat analisis *Path Analysis*.

Persamaan penelitian tidak hanya menggunakan metode kuantitatif, tetapi juga variabel pelatihan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah variabel lain, jumlah sampel, dan lokasi yang diteliti.

5. Suprpty *et al.* (2020)

Suprpty *et al.* (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of the Selection System, Training and Job Satisfaction on Employees Performance on PT Lion Air Group of Mutiara SIS Al-Jufri Palu Airport before the Pandemic Covid 19.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem seleksi, pelatihan dan sistem pekerja dengan menggunakan metode ilmiah kuantitatif dan alat analisis regresi linear berganda serta jumlah sampel 57 responden dari 136 karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini tidak hanya menggunakan metode kuantitatif tetapi menggunakan variabel pelatihan dan kepuasan kerja, namun yang membedakannya adalah jumlah sampel, lokasi yang diteliti dan terdapat variabel lain dalam penelitian.

6. Amar *et al.* (2021)

Amar *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Driver Grab.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh

pengaruh dari kompensasi, pelatih dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja *driver* Grab di kota Jakarta dengan 53 responden, penelitian ini menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0 Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki variabel pelatihan dan kepuasan kerja serta metode ilmiah kuantitatif yang menjadi persamaan, namun yang membedakannya adalah jumlah sampel, lokasi yang diteliti dan adanya variabel lain dalam.

Tabel 2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Archia & Rozak (2022) “Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja” Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol. 29 No. 1 Sampel: 102 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Dessler (2015) “Meningatkan instruktur, peserta pelatihan, metode, materi pelatihan, tujuan pelatihan.” Kepuasan Kerja: Robbins & judge (2017) “Pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
2.	<p>Resnadita (2020) “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja tim, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.” Jurnal Ilmu Manajemen Vol.8 Sampel: 60 responden Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2013) “Tujuan dan sasaran, para pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan. Peserta pelatihan.” Kepuasan Kerja: Luthans (2011) “Gaji atau upah, pekerjaan, teman kerja, promosi, pengawasan kerja.”</p>	<p>“Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
3.	<p>Triastuti et al. (2021) “Pengaruh Pelatihan, Lingkungan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk.” Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Vol.2 Sampel: 90 karyawan Alat Analisis: kuesioner Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Simaremare & Isyandi (2015) “Instruksi, peserta, materi, metode, tujuan.” Kepuasan Kerja: Arda (2017) “Pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja.” Kinerja Karyawan: Citraningtyas & Djastuti (2017) “Tepat, konsisten, menantang, dapat diukur, disepakati, dapat dicapai.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>

Lanjutan Tabel 2.3

<p>4.</p>	<p>Bunjamin & Yosepha (2021) “Pengaruh Budaya organisasional, Pelatihan dan Disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten).” Jurnal Bisnis Manajemen Surya Pasca Scientia Vol.10 Sampel: 120 responden Alat Analisis: Analisis Jalur Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Rivai (2012) “Materi pelatihan, metode pelatihan, sikap dan keterampilan, lama waktu pelatihan, fasilitas pelatihan.” Budaya organisasional: Robbins (2002) “Perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi, orientasi tim, keagresifan.” Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2013) “Keamanan kerja, jaminan finansial, sosial, mutu pengawasan, fasilitas, kondisi kerja.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.”</p>
<p>5.</p>	<p>Suprpty et al. (2020) “<i>The Influence of the Selection System, Training and Job Satisfaction on Employees Performance on PT Lion Air Group of Mutiara SIS Al-Jufri Palu Airport Before the Pandemic Covid 19.</i>” JEAM Vol.19 Sampel: 57 Responden dari 136 karyawan Alat Analisis: Regresi linear berganda, SPSS 16 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2006) “Peserta, materi, metode pelatihan, saran pelatihan.” Kepuasan Kerja: Hasibuan (2008) “Menyayangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja.” Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2009) “Kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
<p>6.</p>	<p>Amar et al. (2021) “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Driver Grab.” Business Management, Economics, and Accounting National Seminar Vol. 2 Sampel: 53 Responden Alat Analisis: SmartPLS 3.0 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2006) “Peserta, materi, metode pelatihan, sasaran pelatihan.” Kepuasan Kerja: Luthans (2006) “Pekerjaan, rekan kerja, promosi, upah, pengawasan.”</p>	<p>Pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 6 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 5 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun 1 (satu) penelitian terdahulu

menyatakan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Dessler (2015), Mangkunegara (2013), Simaremare & Isyandi (2015), Rivai (2012), Mangkunegara (2006), Mangkunegara (2006). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins & Judge (2017), Luthans (2011, 2006), Arda (2017), Mangkunegara (2013), Hasibuan (2008). Perbedaan terletak pada jumlah sampel penelitian yang digunakan dan lokasi penelitian.

2.1.4 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kepuasan Kerja

1. Paramita *et al.* (2020)

Paramita *et al.* (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.*” Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi dengan jumlah sampel 40 karyawan PT Bank Mandiri (Perseor), Tbk. Hasil penelitian terdahulu Paramita *et al.* (2020) menunjukkan hasil adanya pengaruh positif antara budaya organisasional dan kepuasan kerja di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.

Persamaan yang dimiliki penelitian terdahulu terletak pada variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja dan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel komitmen organisasi, jumlah sampel dan lokasi yang diteliti.

2. Irfan (2022)

Penelitian dengan judul “*Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.*” dilakukan untuk mengetahui peran lingkungan kerja, keadilan organisasi dan budaya organisasi perusahaan yang membentuk kepuasan karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 120 karyawan menggunakan regresi berganda pada aplikasi SPSS.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki beberapa persamaan yaitu diantaranya variabel yang selain itu terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian dan lokasi yang diteliti.

3. Lukman & Muhammadin (2021)

Lukman & Muhammadin (2021) meneliti “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar.” Penelitian ini dilakukan untuk meneliti komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan sampel 48 responden dengan teknik total sampel. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasional secara positif dan signifikan.

Dari penelitian terdahulu terdapat persamaan dalam penggunaan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja serta metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Perbedaan dalam penelitian

terdahulu adanya penambahan variabel lain yaitu komitmen organisasi selain itu jumlah sampel dalam penelitian dan lokasi yang diteliti berbeda.

4. Maryati *et al.* (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan Maryati *et al.* (2019) yang berjudul “*The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*” bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 170 responden dengan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), hasil penelitian yang dilakukan Maryati *et al.* (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Maryati *et al.* (2019) menggunakan variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja serta metode kuantitatif yang menjadi persamaan, namun perbedaan dari penelitian yang dilakukan Maryati *et al.* (2019) adanya penambahan variabel kepemimpinan spiritual serta jumlah sampel dan lokasi yang diteliti berbeda.

5. Anggri *et al.* (2022)

Penelitian terdahulu yang dilakukan Anggri *et al.* (2022) “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit tentara Pematangsiantar” bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai

rumah sakit tentara Pematangsiantar. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 121 data dan dibantu menggunakan aplikasi SPSS Versi 25.

Hasil penelitian yang dilakukan Anggri *et al.* (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki persamaan variabel budaya organisasional dan variabel kepuasan kerja, namun penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian.

6. Kristianto & Saragih (2022)

Penelitian terdahulu yang dilakukan Kristianto & Saragih (2022) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.” bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Camat Medan Marelan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan sampel seluruh pegawai Camat Medan Marelan yaitu 55 dan dibantu menggunakan aplikasi SPSS Versi 17.

Hasil penelitian ini mendukung budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Kristianto & Saragih (2022) tidak hanya menggunakan metode kuantitatif, tetapi juga variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja yang sama, namun perbedaan dari penelitian terdahulu yang dilakukan Kristianto & Saragih (2022) yaitu adanya penambahan variabel komitmen organisasi serta jumlah sampel juga lokasi yang akan diteliti berbeda.

7. Salsabila *et al.* (2021)

Salsabila *et al.* (2021) meneliti “*The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Job Satisfaction.*” Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada dana pensiun Telkom menjadi tujuan dilaksanakannya penelitian ini. Metode analisis yang digunakan yaitu kuantitatif dan teknik analisis regresi berganda dengan sampel 75 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa persamaan yaitu diantaranya variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja, metode analisis kuantitatif. Sedangkan perbedaan yang dimiliki dari penelitian terdahulu Salsabila *et al.* (2021) yaitu adanya penambahan variabel motivasi kerja dan jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian juga lokasi yang diteliti.

8. Nurhasanah *et al.* (2022)

Penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening,” meneliti pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini memakai sampel 81 karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Alat analisis yang digunakan yaitu PLS-SEM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, persamaan dari penelitian ini yaitu penggunaan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu adanya penambahan variabel lain serta jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Paramita et al. (2020) <i>"The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk."</i> International Journal of Research and Review Vol. 7 Sampel: 40 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Stoner (1995) <i>"Norms, values, attitudes, beliefs"</i>. Kepuasan Kerja: Robbins (2010) <i>"Individual to the job, interact with coworkers and superiors, follow organization rules and policies, meet performance standards."</i></p>	<p>"Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja."</p>
2.	<p>Irfan (2022) "Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Jombang Jawa Timur" Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS) Vol. 3 No. 3 Sampel: 120 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Denison & Mishra (1995) "Misi, keterlibatan, adaptasi, konsistensi." Kepuasan Kerja: Robbins (2016) "Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, bentuk pengawasan, penerimaan upah, kenaikan jabatan, rekan kerja."</p>	<p>"Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja."</p>
3.	<p>Lukman & Muhammadin (2021) "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar" Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen Vol. 1 Sampel: 48 responden Alat Analisis: Kuesioner Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Mc Shane (2007) "Budaya pengendalian, budaya profesionalisme, budaya hubungan, budaya responsif." Kepuasan Kerja: Luthans (2006) "Sistem pekerjaan, pembayaran upah, promosi, pengawasan, rekan kerja."</p>	<p>"Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja."</p>

Lanjutan Tabel 2.4

<p>4.</p>	<p>Maryati et al. (2019) <i>“The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction.”</i> International Journal of Innovation, Creativity and Change Vol. 9 Sampel: 170 responden Alat Analisis: SEM Metode: kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Ancok (2012) <i>“Values, norms, beliefs, attitude, assumption.”</i> Kepuasan Kerja: Robbins & Judge (2015) <i>“Mentally changing work, appropriate award/praise, supportive working conditions, and supportive colleagues.”</i> Kinerja Karyawan: Dessler (2015) <i>“Quality, productivity, job knowledge, reliability, availability, independence.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
<p>5.</p>	<p>Anggri et al. (2022) <i>“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit tentara Pematangsiantar”</i> Jurnal Ekonomi Usi Vol.4 Sampel: 121 data Alat Analisis: SPSS Versi 25 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Edison (2017) <i>“Kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim.”</i> Kepuasan Kerja: Badriyah (2019) <i>“Upah, promosi, supervise, benefit, contingent rewards, operating procedure, co-workers, nature of work.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
<p>6.</p>	<p>Kristianto & Saragih (2022) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan.”</i> Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer Sampel: 55 data Alat Analisis: SPSS Versi 17 Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins (2003) <i>“Inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.”</i> Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2013) <i>“Psikologik, sosial, fisik, finansial.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
<p>7.</p>	<p>Salsabila et al. (2021) <i>“The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Job Satisfaction.”</i> IOEOM Society International Sampel: 75 Alat Analisis: Analisis regresi berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins (2003) <i>“Innovation and risk taking, attention to detail, result orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.”</i> Kepuasan Kerja: Sutrisno (2016) <i>“Psychological factors, social factors, physical factors, financial factors.”</i></p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>

8.	<p>Nurhasanah et al. (2022) “Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.” Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 5 No. 1 Sampel: 81 karyawan Alat Analisis: PLS-SEM Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins (2015) “Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan.” Kepuasan Kerja: Luthans (2000) “Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja.” Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2016) “Kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, sikap.”</p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.”</p>
----	---	---	--

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 8 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 7 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun terdapat 1 (satu) penelitian terdahulu yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan diantaranya Stoner (1995), Denison & Mishra (1995), Mc Shane (2007) Ancok (2012), Edison (2017), Robbins (2003), Robbins (2003, 2015). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins (2010), Robbins (2016), Luthans (2006), Robbins & Judge (2015), Badriyah (2019), Mangkunegara (2013, 2016), Sutrisno (2016). Perbedaan terletak pada jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian dan lokasi penelitian.

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Kesuma (2022)

Penelitian yang dilakukan Kesuma (2022) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Media pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jambi” bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 105 karyawan yang bekerja di BTPN Cabang Jambi, penelitian terdahulu Kesuma (2022) menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dalam melakukan penelitiannya.

Penelitian ini mendukung kinerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel yang digunakan dalam penelitian Kesuma (2022) sama dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan yang ada dalam penelitian Kesuma (2022) yaitu adanya penambahan variabel lain dan jumlah sampel serta lokasi yang diteliti berbeda.

2. Marbun & Jufrizen (2022)

Penelitian yang berjudul “Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara” untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera

Utara. Penelitian terdahulu menggunakan 68 sampel dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian terdahulu menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini memiliki persamaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu adanya penambahan variabel lain yang digunakan dalam penelitian dan jumlah sampel juga lokasi yang diteliti.

3. Ngwenya & Pelsler (2020)

Penelitian yang dilakukan Ngwenya & Pelsler (2020) yaitu “*Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe*” memiliki tujuan untuk meneliti psikologi dalam keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di perusahaan sektor manufaktur, alat analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu SPSS, PLS, dan SEM. Jumlah penelitian yang digunakan 257 responden dan penelitian ini menunjukkan hasil positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian terdahulu ada pada variabel penelitian yang digunakan yaitu kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta penelitiannya menggunakan aplikasi SPSS, perbedaan dalam penelitian ini yaitu pada jumlah sampel penelitian dan tempat lokasi yang diteliti oleh Ngwenya & Pelsler (2020).

4. Djuraidi & Laily (2020)

Djuraidi & Laily (2020) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Moderating” yang dilakukan di perusahaan PT Giri Jaya Garindo. Penelitian yang dilakukan Djuraidi & Laily (2020) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menilai kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan sampel 65 orang karyawan dan menunjukkan hasil yang positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian terdahulu terdapat pada variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja sedangkan perbedaan yang ada dalam penelitian terdahulu ada pada penambahan variabel lain yaitu kepemimpinan transformasional dan jumlah sampel yang diteliti serta lokasi dari penelitian tersebut.

5. Jufrizen & Hutasuhut (2022)

Penelitian yang dilakukan dengan judul “*The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance*,” bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan sampel 52 karyawan dengan alat analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan

bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja sedangkan, perbedaan yang dimiliki dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu dan jumlah sampel serta lokasi yang ditelitinya berbeda.

6. Yusuf (2021)

Yusuf (2021) telah melakukan penelitian dengan judul “*Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction an Intervening Variabel at PT. Alwi Assegaf Palembang.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Alwi Assegaf Palembang. Penelitian terdahulu menggunakan 51 karyawan sebagai sampel penelitian dan alat analisis SEM-PLS, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian terdahulu terdapat pada variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja sedangkan, perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu serta jumlah sampel dan lokasi yang diteliti berbeda.

7. Siagian *et al.* (2022)

Siagian *et al.* (2022) melakukan penelitian yang berjudul “*The Role of Organizational Military Behavior in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX.*” bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh organisasi militer dengan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan dan budaya organisasi terhadap kinerja militer. Penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 1.214 dan alat analisis SEM-PLS.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Namun terdapat penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu dan jumlah sampel, lokasi.

Tabel 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Kesuma (2022) “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Media pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jambi.” Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan Vol.11 Sampel: 105 karyawan Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Ivancevich (2007) “Kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerja, kualitas personnel, kerjasama, dapat dipercaya, inisiatif.” Kepuasan Kerja: Luthans (2008). “Pekerjaan, honor atau gaji, promosi, supervise (pengawasan), rekan kerja, lingkungan kerja, organisasi atau perusahaan.”</p>	<p>“Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”</p>

Lanjutan Tabel 2.5

<p>2.</p>	<p>Marbun & Jufrizen (2022) “Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara” Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 5 No. 1 Sampel: 68 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Sutrisno (2010) “Kualitas, kuantitas, waktu kerja.” Kepuasan Kerja: Rivai (2014) “Isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial, rekan kerja, kondisi kerja.”</p>	<p>“Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
<p>3.</p>	<p>Ngwenya & Pelsler (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 Alat Analisis: SPSS, PLS, SEM Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Mathis & Jackson (2006) “Kehadiran karyawan, waktu kerja, kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama.” Kepuasan Kerja: Robbins (2006) “Kepuasan dengan penghargaan, kepuasan dengan otoritas otonom, kepuasan dengan atasan langsung, kepuasan dengan hubungan di antara rekan kerja, kepuasan dengan peluang promosi.”</p>	<p>“Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
<p>4.</p>	<p>Djuraidi & Laily (2020) “<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating.</i>” Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Sampel: 65 karyawan Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2005) “<i>Work quality, quantity, responsibilities, cooperation, and initiative.</i>” Kepuasan Kerja: Hasibuan (1998) “Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, prestasi kerja.”</p>	<p>“Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.”</p>
<p>5.</p>	<p>Jufrizen & Hutasuhut (2022) “<i>The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance.</i>” Journal of International Conference Proceedings (JICP) Vol. 5 No. 2 Sampel: 52 karyawan Alat Analisis: Partial Least Square (PLS) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Kinerja Karyawan: Sedarmayanti (2012) “<i>Quality of work, timeliness, initiative, capability and communication.</i>” Kepuasan Kerja: Wirawan (2015) “<i>Salary, promotion, supervision, colleagues and working conditions.</i>”</p>	<p>“Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>
<p>6.</p>	<p>Yusuf (2021) “<i>Effect of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang.</i>”</p>	<p>Kinerja Karyawan: Robbins (2016) “<i>Work quantity, quality of work, punctuality, effectiveness, independence.</i>” Kepuasan Kerja: Greenberg (2015)</p>	<p>“Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.”</p>

	Journal Management, Business, and Accounting Vol 20 No 1 Sampel: 51 karyawan Alat Analisis: Smart Partial Least Square Metode: Kuantitatif	“Salary, work itself, promotion, attitude of supervisor/supervision, co-workers.”	
7.	Siagian et al. (2022) “The Role of Organizational Military Behavior in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX.” General Management Vol.23 Sampel: 1.214 responden Alat Analisis: SEM-PLS Metode: Kuantitatif	Kinerja Karyawan: Mathis et al. (2017) “Consisting of result quantity, result quality, timeliness and results, attendance.” Kepuasan Kerja: Kreitner & Kinicki (2010) “Fulfillment of needs, difference, value attainment, fairness, genetic component.” Budaya Organisasi Cameron & Quinn (2011) “Dominant characteristic, organizational leadership, management of employees, organizational glue, strategic emphases, criteria of success.”	“Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.”

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 5 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun 2 dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Ivancevich (2007), Bernardin & Russel (2010), Mathis & Jackson (2006), Mangkunegara (2005), Sedarmayanti (2012), Robbins (2016), Mathis et al. (2017). Sedangkan teori yang digunakan kepuasan kerja yaitu Luthans (2008), Robbins & Judge (2013), Robbins (2006), Hasibuan (1998), Wirawan (2015), Greenberg (2015), Kreitner & Kinicki (2010). Perbedaan terletak pada jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian dan lokasi penelitian.

2.1.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Nurani *et al.* (2020)

Nurani *et al.* (2020) meneliti *Impact of Training of Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction* yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja pada *Customer Service Representative* dan *Smartfren Gadget Specialist*. Penelitian yang dilakukan Nurani *et al.* (2020) menggunakan alat analisis SPSS versi 6.0 dengan jumlah sampel sebanyak 105 responden karyawan di bagian *front liner*. Hasil penelitian yang dilakukan Nurani *et al.* (2020) menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan dari penelitian ini yaitu variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu lokasi yang diteliti dan penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu.

2. Prayatni *et al.* (2022)

Penelitian “Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto” bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan, dan kepuasan terhadap kinerja pegawai di Kantor Binamu Kabupaten Jeneponto. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 35 karyawan dengan

menggunakan analisis uji t dan uji f. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Kantor Kecamatan Binamu.

Persamaan yang dimiliki penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan yang membedakan dari penelitian terdahulu ini terdapat penambahan variabel dalam penelitiannya serta lokasi dari penelitian juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

3. Setiawan *et al.* (2021)

Setiawan *et al.* (2021) meneliti “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Kepuasan Kerja” bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada PT SPC Cikarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis SEM SmartPLS dan jumlah sampel 68 karyawan perusahaan PT SPC Cikarang. Hasil analisis menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT SPC Cikarang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang menjadi persamaan. Sedangkan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu jumlah sampel dalam penelitian serta lokasi dari penelitian yang dilakukan berbeda.

4. Fajri (2019)

Fajri (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Keterikatan Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Grand Inna Malioboro Hotel Yogyakarta)”. Penelitian yang dilakukan Fajri (2019) bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan, keterikatan karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Grand Inna Malioboro Hotel Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan uji analisis Smart PLS versi 3.0 dengan jumlah sampel 70 responden karyawan tetap di Grand Inna Yogyakarta, hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Grand Inna Yogyakarta.

Persamaan dalam penelitian terdahulu digunakan variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja serta metode kuantitatif. Perbedaan yang dimiliki penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel keterikatan karyawan dan lingkungan kerja serta jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilaksanakan.

5. Lestari *et al.* (2022)

Lestari *et al.* (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Achievement Motivasi Training, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Cikarang*” yang bertujuan untuk menganalisis *achievement motivation training* kepuasan kerja dan

lingkungan kerja terhadap hasil kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Lestari *et al.* (2022) menggunakan alat analisis regresi berganda dengan jumlah sampel 37 karyawan di kawasan Cikarang. Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan Lestari *et al.* (2022) menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan yaitu adanya variabel yang digunakan pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaan yang terdapat pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan yaitu pada lokasi yang dijadikan tempat penelitian dan adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu.

6. Winenriandhika & Efendi (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Winenriandhika & Efendi (2021) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah” bertujuan untuk mengetahui apakah rekrutmen, pelatihan, pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 115 karyawan dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, pelatihan, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel pelatihan,

kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, namun perbedaan dari penelitian ini yaitu jumlah sampel serta adanya penambahan variabel rekrutmen.

7. Prasetya *et al.* (2020)

Penelitian Prasetya *et al.* (2020) berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Non PNS melalui Kepuasan Kerja Dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro” bertujuan untuk mengetahui apakah kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai non PNS melalui kepuasan kerja Dinas PKP Bojonegoro dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik *explanatory* dengan 49 karyawan yang dijadikan sebagai sampel.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang menjadi kesamaan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, namun perbedaan dari penelitian ini yaitu jumlah dari sampel serta adanya penambahan variabel rekrutmen dalam penelitiannya.

Tabel 2.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Nurani <i>et al.</i> (2020) <i>“Impact of Training of Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction”</i> Research in Business & Social Science Vol.9 Sampel: 105 responden Alat Analisis: PLS 6.0</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2017) <i>“Instructor, participants, materials, methods, objectives, objectives.”</i> Kinerja Karyawan: Mathis & Jackson (2002) <i>“Quantity, quality, reliability, attendance.”</i></p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>

	Metode: Kuantitatif	Kepuasan Kerja: Hasibuan (2009) “ <i>Enjoyment of work, love of work, work morale, work discipline, and work performance.</i> ”	
2.	Prayatni et al. (2022) “Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto” Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Vol. 3 No. 6 Sampel: 35 karyawan Alat Analisis: Uji t, Uji f Metode: Kuantitatif	Pelatihan: Mangkunegara (2012) “Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan.” Kinerja Karyawan: Mathis (2012) “Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.” Kepuasan Kerja: Rivai (2010) “Organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, rekan kerja, kondisi pekerjaan.”	“Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”
3.	Setiawan et al. (2021) “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja.” Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan Vol. 1 Sampel: 68 karyawan Alat Analisis: Smart PLS Metode: Kuantitatif	Pelatihan: Siagian (2004) “Pengetahuan, kemampuan berpikir, sikap, kecakapan.” Kinerja Karyawan: Dharma (2018) “Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.” Kepuasan Kerja: Mas’ud (2004) “Gaji, promosi, rekan kerja, atasan.”	“Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”
4.	Fajri (2019) “Pengaruh Pelatihan, Keterikatan Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Kasus di Grand Inna Malioboro Hotel Yogyakarta” Sampel: 70 responden Alat Analisis: Smart PLS Metode: Kuantitatif	Pelatihan: Mangkunegara (2009) “Tujuan dan sasaran pelatihan, kualifikasi pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan.” Kinerja Karyawan: Mathis & Jackson (2004) “Kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.” Kepuasan Kerja: Luthans (1998) “Pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, supervisor, rekan kerja.”	“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”
5.	Lestari et al. (2022) “ <i>Achievement Motivation Training</i> , Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Cikarang.” Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan Vol. 2 Sampel: 37 Karyawan Alat Analisis: Analisis Regresi Berganda Metode: Kuantitatif	Pelatihan: Mangkunegara (2006) “Instruktur, metode, materi, tujuan pelatihan, sasaran.” Kinerja Karyawan: Robbins (2016) “Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.” Kepuasan Kerja: Robbins & Judge (2015) “Sifat pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja.”	“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”

Lanjutan Tabel 2.6

<p>6.</p>	<p>Winenriandhika & Efendi (2021) “Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah.” Jurnal Ilmiah Nasional Vol. 3 No. 1 Sampel: 115 karyawan Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Mangkunegara (2011) “Instruktur, peserta, materi, metode, tujuan.” Kinerja Karyawan: Binangun (2012) “Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama.” Kepuasan Kerja: Luthans (1998) “Pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, gaji/upah.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>
<p>7.</p>	<p>Prasetya et al. (2020) “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non PNS melalui Kepuasan Kerja Dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro” Jurnal Mitra Manajemen Vol. 3 No. 3 Sampel: 49 orang Alat Analisis: <i>explanatory</i> Metode: Kuantitatif</p>	<p>Pelatihan: Rivai (2012) “Reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil.” Kinerja Karyawan: Robbins (2012) “Kuantitas, kualitas, <i>punctuality</i>, efektivitas.” Kepuasan Kerja: Robbins (2010) “Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja.”</p>	<p>“Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 7 penelitian terdahulu 6 diantaranya menyatakan positif dan signifikan sedangkan 1 penelitian terdahulu menyatakan negatif dan tidak signifikan. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam membentuk hubungan antar variabel. Dari 6 penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2009, 2006, 2011, 2012, 2017), Siagian (2004), Rivai (2012). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Mathis & Jackson (2002, 2004), Mathis (2012), Dharma (2018), Robbins (2016), Binangun (2012), Robbins (2012). Sementara teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Hasibuan (2009), Rivai (2010),

Mas'ud (2004), Luthans (1998), Robbins & Judge (2015), Robbins (2010). Perbedaan terletak pada sampel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan.

2.1.7 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Ramadhani & Setiawati (2022)

Penelitian "*The Effect of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable at Ludira Husada Tama Hospital Yogyakarta*" bertujuan untuk memastikan peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kinerja karyawan, budaya organisasi, dan kualitas kehidupan kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian sampel 51 karyawan dengan alat analisis SPSS.

Penelitian menunjukkan kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara budaya organisasional dengan kinerja karyawan. Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu yaitu variabel pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja serta menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menjadi pembeda yaitu adanya penambahan variabel lain dalam penelitian terdahulu serta jumlah sampel dan lokasi yang diteliti juga berbeda.

2. Fahmi *et al.* (2021)

Penelitian Fahmi *et al.* (2021) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui

Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.” Bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif serta alat analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini terdapat persamaan pada variabel budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya yaitu jumlah sampel dan lokasi yang diteliti.

3. Setiawati & Fidyah (2020)

Setiawati & Fidyah (2020) melakukan penelitian “*Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable*” dengan tujuan untuk mencari tahu pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasional dan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan mediasi pengaruh dari kepuasan kerja terhadap hubungan antara budaya organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan 53 karyawan sebagai sampel penelitian dan alat analisis t-test, F-test, analisis regresi linear, dan analisis jalur. Penelitian ini menyatakan budaya

organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdapat pada variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, sementara jumlah sampel dan lokasi penelitian yang menjadi pembeda.

4. Wahjoedi (2021)

Wahjoedi (2021) meneliti “*The Effect of Organizational Culture on Employee Performance mediated by Job Satisfaction and Work Motivation: Evidence from SMEs in Indonesia*” tujuannya untuk meneliti pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan memediasi kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 50 karyawan di PT PMS Company di Surabaya dengan menghitung data dengan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS 3. Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT PMS Company Surabaya.

Persamaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini memiliki perbedaan variabel motivasi kerja selain itu sampel yang digunakan dalam penelitian dan lokasi yang diteliti penelitian terdahulu juga berbeda.

5. Syardiansah *et al.* (2020)

Penelitian yang dilakukan Syardiansah *et al.* (2020) “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di Hotel Royal kabupaten Aceh Timur. Penelitian ini menggunakan sampel 42 responden dengan alat analisis analisis regresi linear, uji t, dan uji F. Hasil dari penelitian Syardiansah *et al.* (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan dari penelitian yang dilakukan Syardiansah *et al.* (2020) yaitu pada variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja selain itu penelitian yang dilakukan Syardiansah *et al.* (2020) menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan yang terdapat didalam penelitian Syardiansah *et al.* (2020) yaitu pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitiannya.

6. Nelly & Erdiansyah (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Nelly & Erdiansyah (2021) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang)” bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel intervensi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan menggunakan

sampel sebanyak 130 karyawan di perusahaan PT Pakar Anugerah Gemilang.

Hasil penelitian Nelly & Erdiansyah (2021) menyatakan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Persamaan penelitian Nelly & Erdiansyah (2021) yaitu variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja serta jumlah dari sampel penelitian yang dilakukan.

7. Ridlwan *et al.* (2021)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ridlwan *et al.* (2021) berjudul “*The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction,*” penelitian dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian yang dilakukan oleh Ridlwan *et al.* (2021) menggunakan sampel sebanyak 275 karyawan dan menggunakan aplikasi Lisrel.

Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel lain dan jumlah sampel dari penelitian tersebut.

8. Nurperinayati (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Nurperinayati (2021) berjudul “ *The Role of Job Satisfaction in Mediating The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance*” tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Nurperinayati (2021) menggunakan sampel 85 data yang dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dan *Partial Least Square* (PLS).

Budaya organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja merupakan hasil dari penelitian ini, persamaan yang dimiliki yaitu variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Sedangkan yang membedakan yaitu terdapat penambahan variabel lain dan jumlah sampel penelitian.

Tabel 2.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1.	<p>Ramadhani & Setiawati (2022) <i>“The Effect of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable at Ludira Husada Tama Hospital Yogyakarta”</i> European Union Digital Library Sampel: 51 karyawan Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Robbins& Judge (2013) <i>“Innovation and risk-taking, attention to detail, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.”</i> Kepuasan Kerja: Luthans (2006) <i>“The work itself, salary, promotion opportunity, supervision, coworkers.”</i> Kinerja Karyawan: Bernardin & Russel (1993) <i>“Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.”</i></p>	<p>“Kepuasan kerja tidak dapat memediasi budaya organisasional dengan kinerja karyawan.”</p>
2.	<p>Fahmi et al. (2021) <i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya</i></p>	<p>Budaya organisasional: Quinn dan Cameron (Susilo 2018)</p>	<p>“Budaya organisasional memiliki pengaruh</p>

	<p>organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.”</p> <p>Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Vol. 4 No. 4</p> <p>Sampel: 81 karyawan</p> <p>Alat Analisis: SEM-PLS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>“<i>Clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture.</i>”</p> <p>Kinerja Karyawan: Prawirosentono (2012) “Penilaian umum dan penilaian keterampilan.”</p> <p>Kepuasan Kerja: Khasanah (2013) “Upah, pekerjaan, promosi, atasan.”</p>	<p>tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>
3.	<p>Setiawati & Fidyah (2020) “<i>Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable.</i>”</p> <p>Review of Integrative Business and Economics Research Vol.9</p> <p>Sampel: 52 karyawan</p> <p>Alat Analisis: t-tes, F-tes, analisis regresi berganda, analisis jalur.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Schein (1985) (Amstrong 2009) “<i>Innovation and courage to take risks, attention to detail, result orientation, human orientation, team orientation, aggressiveness, and stability.</i>”</p> <p>Kinerja Karyawan: Bernardin & Russel (1993) “<i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.</i>”</p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2006) “<i>The work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, and superiors.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>
4.	<p>Wahjoedi (2021) “<i>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance mediated by Job Satisfaction and Work Motivation: Evidence from SMEs in Indonesia</i>”</p> <p>Management Science Letters</p> <p>Sampel: 50 karyawan PT PMS Surabaya</p> <p>Alat Analisis: Structural Equation Modeling (SEM), Smart PLS 3</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional: Schein (2010) “<i>Dominant characteristics, dominant leadership style, employee management, organizational adhesives, strategic emphasis, success criteria.</i>”</p> <p>Kinerja Karyawan: Lusri (2017) “<i>Accuracy of work results, level initiative, mental dexterity, time discipline and attendance.</i>”</p> <p>Kepuasan Kerja: Sutrisno (2017) “<i>Psychological factors, social factors, physical factors, financial factors.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>
5.	<p>Syardiansah et al. (2020) “<i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District.</i>”</p> <p>Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal) Vol.3</p>	<p>Budaya organisasional: Sunnyoto (2011) “<i>Innovation and the courage to take risk, attention to details, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.</i>”</p> <p>Kinerja Karyawan: Kasmir (2016)</p>	<p>“Budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>

	<p>Sampel: 42 responden Alat Analisis: analisis regresi linear, uji t, uji F Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>“Quality, quantity, time period, supervision, relationship between employees.”</i> Kepuasan Kerja: Mangkunegara (2011) <i>“Turnover, absenteeism, age, level of work, company organization size.”</i></p>	
6.	<p>Nelly & Erdiansyah (2021) “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus pada Karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang).” Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan Vol.6 Sampel: 130 Karyawan Alat Analisis: Kuesioner Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins & Judge (2013) “<i>Inovasi dan berani mengambil risiko, perhatian pada hal detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim, keagresifan, stabilitas.</i>” Kinerja Karyawan: Robbins & Judge (2013) “<i>Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen kerja.</i>” Kepuasan Kerja: Luthans <i>et al.</i> (2021) “<i>Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, kondisi kerja.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>
7.	<p>Ridlwan et al. (2021) “<i>The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction.</i>” International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding Vol.8 Sampel: 275 karyawan Alat Analisis: SEM Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Al Sada <i>et al.</i> (2017) “<i>Supportive, innovative, and bureaucratic.</i>” Kinerja Karyawan: Borman & Motowidlo (1997) “<i>Contextual performance, task performance.</i>” Kepuasan Kerja: Porter & Lawler (1968) “<i>Intrinsic satisfaction & extrinsic satisfaction.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>
8.	<p>Nurperinayati (2021) “<i>The Role of Job Satisfaction in Mediating Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance.</i>” Journal of Sustainable Business and Management Vol. 1 Sampel: 85 reponden Alat Analisis: SEM, PLS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Denison (1990) “<i>Dimensions of engagement, consistency dimensions, dimensions of adaptability and mission dimensions.</i>” Kinerja Karyawan: Mas’ud (2004) “<i>Quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence.</i>” Kepuasan Kerja: Luthans (2006) “<i>Dimensions of the work, satisfaction with salary, satisfaction with promotion, satisfaction with supervision.</i>”</p>	<p>“Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.”</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 8 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan antar variabel. Berdasarkan 6 penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, namun terdapat 3 penelitian terdahulu yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Teori budaya organisasional yang digunakan adalah Robbins & Judge (2013), Quinn dan Cameron (Susilo 2018), Schein (1985) (Amstrong 2009), Schein (2010), Sunyoto (2011), Robbins & Judge (2013), Al-Sada *et al.* (2017), Denison (1990). Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Bernardin & Russel (1993), Prawirosentono (2012), Bernardin & Russel (1993), Lusri (2017), Kasmir (2016), Robbins & Judge (2013), Porter & Lawler (1968), Mas'ud (2004). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Luthans (2006), Khasanah (2013), Luthans (2006), Sutrisno (2017), Mangkunegara (2011), Luthans *et al.* (2021), Borman & Motowidlo (1997), (Luthans (2006). Perbedaannya terletak pada jumlah sampel dan lokasi yang diteliti.

2.1.8 Karakteristik Biografi Karyawan

1. Lashwaty & Sholihah (2018)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lashwaty & Sholihah. (2018) berjudul “Pengaruh Usia, Jenis Pekerjaan, Kompensasi, Kesempatan Pengembangan Karier, dan Lingkungan Kerja Psikologis terhadap Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Primagama

Manahan Solo,” penelitian dilakukan untuk menganalisis pengaruh usia terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 14 karyawan serta menggunakan analisis regresi, uji t, Uji F, dan koefisien determinasi.

Penelitian ini menyatakan bahwa usia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel dari penelitian tersebut.

2. Widakdo & Iska (2021)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Widakdo & Iska. (2021) berjudul “Efek Usia dan tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Tenaga Bantu Penyuluh Pertanian,” penelitian dilakukan untuk menganalisis pengaruh usia dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 40 karyawan dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda.

Penelitian ini menyatakan bahwa usia dan tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis dan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel dari penelitian tersebut.

3. Arrazi (2019)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arrazi. (2019) berjudul “Pengaruh Gaji dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan,” penelitian

dilakukan untuk menganalisis pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 20 karyawan dengan menggunakan regresi linear berganda dan koefisien determinasi.

Penelitian ini menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kesamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis dan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu jumlah sampel dari penelitian tersebut.

Tabel 2.8 Karakteristik Responden

No	Identitas Jurnal	Hasil Analisis
1.	Lashwaty & Sholihah (2018) “Pengaruh Usia, Jenis Pekerjaan, Kompensasi, Kesempatan Pengembangan Karier, dan Lingkungan Kerja Psikologis terhadap Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Primagama Manahan Solo” Jurnal Eka Cida Vol. 3 No. 2 Sampel: 14 karyawan Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif	“Usia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja .”
2.	Widakdo Iska (2021) “Efek Usia dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Tenaga Bantu Penyuluh Pertanian.” Jurnal Penyuluhan Vol. 17 No. 1 Sampel: 40 karyawan Alat Analisis: Regresi Linear Metode: Kuantitatif	“Usia dan tingkat pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”
3.	Arrazi (2019) “Pengaruh Gaji dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan.” Sampel: 20 karyawan Alat Analisis: Analisis regresi berganda Metode: Kuantitatif	“Masa kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”
4.	Ariyanti et al. (2020) “Perbedaan Tingkat Kinerja Pegawai Tata Usaha ditinjau dari Jenis Kelamin di Perguruan Tinggi.” Sampel: 302 karyawan Alat Analisis: SPSS 24 Metode: Kuantitatif	“Jenis kelamin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Peneliti mendapatkan 4 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk membentuk hubungan karakteristik responden dan variabel. Berdasarkan 3 penelitian terdahulu menyatakan bahwa usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jenis kelamin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat 1 penelitian yang menyatakan bahwa usia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan.

Tabel 2.9 Teori Rujukan Pelatihan (X₁)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Fajri (2019)	Mangkunegara (2009)	“Tujuan dan sasaran pelatihan, kualifikasi pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan.”	“Penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2013) tujuan dan sasaran pelatihan, kualifikasi pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan. Teori Mangkunegara (2013) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2.	Guterresa <i>et al.</i> (2020)	Anderson & Gerbing (1988)	“ <i>Formal, non formal.</i> ”	
3.	Ilhami <i>et al.</i> (2020)	Diamantidis & Chatzoglou (2012)	“ <i>Training material, trainers, training methods, training time, and training facilities.</i> ”	
4.	Hendra (2020)	Mangkunegara (2016)	“Instruktur, peserta, materi, tujuan, metode, sasaran.”	
5.	Nurani <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2017)	“ <i>Instructor, participants, materials, methods, objectives, objectives.</i> ”	
6.	Resnadita (2020)	Mangkunegara (2013)	“Tujuan dan sasaran, para pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan.”	
7.	Suprpty <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2006)	“Peserta, materi, metode pelatihan, saran pelatihan.”	
8.	Pembayun & Syarifuddin (2021)	Sugiarti <i>et al.</i> (2016)	“Isi pelatihan, metode pelatihan, sikap dan keterampilan instruktur, lama waktu pelatihan, fasilitas pelatihan.”	
9.	Kruppu <i>et al.</i> (2021)	Somasundaram & Egan (2004)	“ <i>Time retention, net promoter, impact, goals.</i> ”	
10.	Osewe & Gindicha (2021)	Asgarova (2019)	“ <i>Organizations, training programs, competitive advantage, counterparts with no training services.</i> ”	
11.	Niati <i>et al.</i> (2021)	Mangkunegara (2017)	“ <i>Instructors, participants, materials, and objectives in the training.</i> ”	
12.	Amar <i>et al.</i> (2021)	Mangkunegara (2006)	“Peserta, materi, metode pelatihan, sasaran pelatihan.”	
13.	Triastuti <i>et al.</i> (2021)	Simaremare & Isyandi (2015)	“Intruksi, peserta, materi, metode, tujuan.”	

Lanjutan Tabel 2.9

14.	Bunjamin & Yosepha (2021)	Rivai (2012)	“Pengaruh pelatihan, metode pelatihan, sikap dan keterampilan, lama waktu pelatihan, fasilitas pelatihan.”
15.	Setiawan <i>et al.</i> (2021)	Siagian (2004)	“Pengetahuan, kemampuan berpikir, sikap, kecakapan.”
16.	Yamin <i>et al.</i> (2022)	Wursanto (2010)	“Pelatihan kepemimpinan, pelatihan administrasi, pelatihan pekerjaan rutin, latihan penyegaran.”
17.	Lestari <i>et al.</i> (2022)	Mangkunegara (2006)	“Instruktur, metode, materi, tujuan pelatihan, sasaran.”
18.	Gunawan & Hartono (2022)	Noe (2011)	“Pengetahuan, keterampilan, perilaku.”
19.	Muardi <i>et al.</i> (2022)	Mangkunegara (2017)	“ <i>Ability, knowledge, training process and training benefits.</i> ”
20.	Zillah <i>et al.</i> (2022)	Kasmir (2016)	“Kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, metode pelatihan, evaluasi.”
21.	Archia & Rozak (2022)	Dessler (2015)	“Meningatkan instruktur, peserta pelatihan, metode, materi pelatihan, tujuan pelatihan.”
22.	Prayatni <i>et al.</i> (2022)	Mangkunegara (2012)	“Jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan.”

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Teori pelatihan yang dipakai pada kerangka teori dan definisi operasional merupakan teori dari Mangkunegara (2013). Dalam teori Mangkunegara (2013) disebutkan bahwa pelatihan memiliki beberapa indikator, yaitu *tujuan dan sasaran pelatihan, kualifikasi pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan*. Teori ini dipilih karena banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan Mangkunegara (2013) sebagai referensi.

Tabel 2.10 Teori Rujukan Budaya Organisasional (X₂)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Maryati <i>et al.</i> (2019)	Ancok (2012)	“ <i>Values, norms, beliefs, attitude, assumption.</i> ”	“Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2003) <i>innovation and risk taking, attention to detail, result</i>
2.	Hendra (2020)	Luthans (2006)	“Regularitas perilaku yang diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan, iklim organisasi.”	

3.	Paramita <i>et al.</i> (2020)	Stoner (1995)	“Norms, values, attitudes, beliefs.”	orientation, team orientation, aggressiveness, and adaptability. Teori Robbins (2003) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
4.	Setiawati & Fidyah (2020)	Schein (1985) (Amstrong 2009)	“Innovation and courage to take risks, attention to detail, result orientation, human orientation, team orientation, aggressiveness, and stability.”	
5.	Syardiansah <i>et al.</i> (2020)	Sunyoto (2011)	“Innovation and the courage to take risk, attention to details, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.”	
6.	Sapta <i>et al.</i> (2020)	Kadir & Amalia (2017)	“Attitudes, values, norms, mutual respect shared by members.”	
7.	Kabul <i>et al.</i> (2021)	Robbins (2003)	“Innovation and risk taking, attention to detail, result orientation, team orientation, aggressiveness, and adaptability.”	
8.	Taufiqurrahman <i>et al.</i> (2021)	Goffee & Jones (1996)	“Sociability & solidarity”	
9.	Bunjamin & Yosepha (2021)	Robbins (2002)	“Perhatian terhadap detail, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi, orientasi tim, keagresifan.”	
10.	Lukman & Muhammadin (2021)	Mc Shane (2007)	“Budaya pengendalian, budaya profesionalisme, budaya hubungan, budaya responsif.”	
11.	Hermawati (2021)	Sutrisno (2013)	“System values, beliefs, assumptions, norms.”	
12.	Fahmi <i>et al.</i> (2021)	Quinn & Cameron	“Clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture.”	
13.	Wahjoedi (2021)	Schein (2010)	“Dominant characteristics, dominant leadership style, employee management, organizational adhesives, strategic emphasis, success criteria.”	
14.	Hendri & Kirana (2021)	Riani (2011)	“Pernyataan filosofi, tujuan organisasi, sistem dan prosedur organisasi, struktur organisasi.”	
15.	Nelly & Erdiansyah (2021)	Robbins & Judge (2013)	“Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim, keagresifan, stabilitas.”	
16.	Ridlwani <i>et al.</i> (2021)	Al-Sada <i>et al.</i> (2017)	“Supportive, innovative, bureaucratic.”	

Lanjutan Tabel 2.10

17.	Nurperinayati (2021)	Denison (1990)	<i>“Dimensions of engagement, consistency dimensions, dimensions of adaptability and mission dimensions.”</i>
18.	Salsabila <i>et al.</i> (2021)	Robbins (2003)	<i>“Innovation and risk-taking, attention to detail, result orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.”</i>
19.	Pembayun & Syarifuddin (2021)	Dermatiar & Ayuningtyas (2019)	“Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas.”
20.	Anggri <i>et al.</i> (2022)	Edison (2017)	“Kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim.”
21.	Kristianto & Saragih (2022)	Robbins (2003)	“Inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.”
22.	Siagian <i>et al.</i> (2022)	Cameroon & Quinn (2011)	<i>“Dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organizational glue, strategic emphases, culture of success.”</i>
23.	Gunawan & Hartono (2022)	Robbins (2002)	“Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas.”
24.	Ramadhani & Setiawati (2022)	Robbins & Judge (2013)	<i>“Innovation and risk-taking, attention to details, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.”</i>
25.	Nugroho & Elmi (2022)	Robbins & Judge (2015)	<i>“Innovation and risk taker, attention to detail, results oriented, people oriented, team oriented, aggressive.”</i>
26.	Nurhasanah <i>et al.</i> (2022)	Robbins (2015)	“Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan.”

27.	Irfan (2022)	Denison & Mishra (1995)	“Misi, keterlibatan, adaptasi, konsistensi.”	
-----	--------------	-------------------------	--	--

Sumber: Data Sekunder, Tahun 2022

Teori variabel budaya organisasional Robbins (2003) yang digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Robbins (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki indikator diantaranya, *Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas*. Teori Robbins (2003) dipilih karena penelitian sebelumnya banyak yang menggunakan teori ini sebagai acuan dalam penelitian.

Tabel 2.11 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)

No	Jurnal	Teori	Indicator	Teori yang Dipakai
1.	Maryati <i>et al.</i> (2019)	Dessler (2015)	“Quality, productivity, job knowledge, reliability, availability, independence.”	“Penelitian ini menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2006) <i>Quantity, quality, reliability, attendance</i> . Teori Mathis & Jackson (2006) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2.	Fajri (2019)	Mathis & Jackson (2004)	“Kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.”	
3.	Guterresa <i>et al.</i> (2020)	Anderson & Gerbing (1988)	“Quality, quantity, timeliness, effectivity, independence.”	
4.	Ilhami <i>et al.</i> (2020)	Basalamah (2018)	“Quantity, quality, punctuality, presence, and cooperation.”	
5.	Hendra (2020)	Mangkunegara (2016)	“Kualitas, kuantitas, keandalan, sikap.”	
6.	Suprpty <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2009)	“Kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.”	
7.	Marbun & Jufrizen (2022)	Sutrisno (2010)	“Kualitas, kuantitas, waktu kerja.”	
8.	Ngwenya & Pelser (2020)	Mathis & Jackson (2006)	“Kehadiran karyawan, waktu kerja, kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama.”	
9.	Djuraidi & Laily (2020)	Mangkunegara (2005)	“Work quality, quantity, responsibilities, cooperation, and initiative.”	
10.	Nurani <i>et al.</i> (2020)	Mathis & Jackson (2002)	“Quantity, quality, reliability, attendance.”	

Lanjutan Tabel 2.11

11.	Setiawati & Fidyah (2020)	Bernardin & Russel (1993)	<i>“Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.”</i>
12.	Syardiansah <i>et al.</i> (2020)	Kasmir (2016)	<i>“Quality, quantity, time period, supervision, relationship between employees.”</i>
13.	Sapta <i>et al.</i> (2020)	Bernardin & Russel (2010)	<i>“Quality of work, quantity of work, knowledge, cooperation, effectiveness.”</i>
14.	Prasetya <i>et al.</i> (2020)	Robbins (2012)	<i>“Kuantitas, kualitas, punctuality, efektivitas.”</i>
15.	Pembayun & Syarifuddin (2021)	Shaliha (2017)	<i>“Target, kualitas, waktu penyelesaian, taat asas.”</i>
16.	Kruppu <i>et al.</i> (2021)	Sultan <i>et al.</i> (2012)	<i>“Quality of work, quantity, punctuality, effectiveness, independence.”</i>
17.	Osewe & Gindicha (2021)	Sung & Choi (2014)	<i>“Update, upgrade, talents and skills, by teaching, training the workforce for long term sustainable competitiveness.”</i>
18.	Niati <i>et al.</i> (2021)	Sutrisno (2014)	<i>“Able to complete work effectively and efficiently.”</i>
19.	Kabul <i>et al.</i> (2021)	Gomes (2000)	<i>“Quality of work, quantity of work, job knowledge, creativeness, cooperation.”</i>
20.	Taufiqurrahman <i>et al.</i> (2021)	Koopmans <i>et al.</i> (2014)	<i>“Task performance & contextual performance.”</i>
21.	Triastuti <i>et al.</i> (2021)	Citrangingtyas & Djastuti (2017)	<i>“Tepat, konsisten, menantang, dapat diukur, disepakati, dapat dicapai.”</i>
22.	Hermawati (2021)	Sutrisno (2013)	<i>“Quality, quantity, working time, cooperation.”</i>
23.	Setiawan <i>et al.</i> (2021)	Dharma (2018)	<i>“Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.”</i>
24.	Fahmi <i>et al.</i> (2021)	Prawirosentono (2012)	<i>“Penilaian umum dan penilaian keterampilan.”</i>
25.	Wahjoedi (2021)	Lusri (2017)	<i>“Accuracy of work results, level initiative, mental dexterity, time discipline, and attendance.”</i>
26.	Hendri & Kirana (2021)	Wirawan (2009)	<i>“Kuantitas, kualitas, rekan kerja, dampak, hasil.”</i>
27.	Yusuf (2021)	Robbins (2016)	<i>“Quantity, quality, punctuality, effectivity.”</i>
28.	Nelly & Erdiansyah (2021)	Robbins & Judge (2013)	<i>“Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen.”</i>
29.	Ridlwani <i>et al.</i> (2021)	Borman & Motowidlo (1997)	<i>“Contextual performance, task performance.”</i>
30.	Nurperinayati (2021)	Mas’ud (2004)	<i>“Quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence.”</i>

Lanjutan Tabel 2.11

31.	Winenriandhika & Efendi (2021)	Binangun (2012)	“Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama.”
32.	Yamin <i>et al.</i> (2022)	Mas’ud (2014)	“Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian”
33.	Kesuma (2022)	Ivancevich (2007)	“Kuantitas kerja, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personnel, kerjasama, dapat dipercaya, inisiatif.”
34.	Lestari <i>et al.</i> (2022)	Robbins (2016)	“Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian.”
35.	Siagian <i>et al.</i> (2022)	Mathis <i>et al.</i> (2017)	“ <i>Consisting of result quantity, result quality, timeliness, and results attendance.</i> ”
36.	Gunawan & Hartono (2022)	Mathis & Jackson (2006)	“Kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.”
37.	Ramadhani & Setiawati (2022)	Bernardin & Russel (1993)	“ <i>Quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact.</i> ”
38.	Nugroho & Elmi (2022)	Wirawan (2015)	“ <i>Work ability/skills, quality of work, responsibility, initiative, organizational culture, cooperation, quantity of work.</i> ”
39.	Jufrizen & Hutasuhut (2022)	Sedarmayanti (2012)	“ <i>Quality of work, timeliness, initiative, capability and communication.</i> ”
40.	Muardi <i>et al.</i> (2022)	Bangun (2012)	“ <i>Quality and speed of time</i> ”
41.	Zillah <i>et al.</i> (2022)	Supriyadi (2019)	Kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan, ketelitian, tanggung jawab.”
42.	Nurhasanah <i>et al.</i> (2022)	Mangkunegara (2016)	“Kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, sikap.”
43.	Prayatni <i>et al.</i> (2022)	Mathis (2012)	“Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.”

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam kerangka teori dan definisi operasional yaitu teori Mathis & Jackson (2006). Dalam teori Mathis & Jackson (2006) disebutkan bahwa kinerja karyawan memiliki

beberapa indikator yaitu, *kuantitas, kualitas, reliabilitas dan kehadiran karyawan*. Teori dipilih karena banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan Mathis & Jackson (2006) sebagai referensi.

Tabel 2.12 Teori Rujukan Kepuasan Kerja (Z)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
1.	Maryati <i>et al.</i> (2019)	Robbins & Judge (2015)	<i>“Mentally changing work, appropriate award/praise, supportive working conditions, and supportive colleagues.”</i>	“Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2011), <i>the work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, and superiors</i> . Teori Luthans (2011) dipilih karena teori tersebut merupakan teori yang sering digunakan pada penelitian terdahulu.”
2.	Fajri (2019)	Luthans (1998)	“Pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, supervisor, rekan kerja.”	
3.	Resnadita (2020)	Luthans (2011)	“Gaji atau upah, pekerjaan, teman kerja, promosi, pengawasan kerja.”	
4.	Suprpty <i>et al.</i> (2020)	Hasibuan (2008)	“Menyayangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja.”	
5.	Paramita <i>et al.</i> (2020)	Robbins (2010)	<i>“Individual to the job, interact with coworkers and superiors, follow organization rules and policies, meet performance standards.”</i>	
6.	Marbun & Jufrizen (2022)	Rivai (2014)	“Isi pekerjaan, supervise, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial, rekan kerja, kondisi kerja.”	
7.	Ngwenya & Pelsler (2020)	Robbins (2006)	“Kepuasan dengan penghargaan, kepuasan dengan otoritas otonom, kepuasan dengan atasan langsung, kepuasan dengan hubungan di antara rekan kerja, kepuasan dengan peluang promosi.”	
8.	Djuraidi & Laily (2020)	Hasibuan (1998)	“Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, prestasi kerja.”	
9.	Nurani <i>et al.</i> (2020)	Hasibuan (2009)	<i>“Enjoyment of work, love of work, work morale, work discipline, and work performance.”</i>	
10.	Setiawati & Fidyah (2020)	Luthans (2006)	<i>“The work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, and superiors.”</i>	
11.	Syardiansah <i>et al.</i> (2020)	Mangkunegara (2011)	<i>“Turnover, absenteeism, age, level of work, company organization size.”</i>	

Lanjutan Tabel 2.12

12.	Sapta <i>et al.</i> (2020)	Giao (2019)	<i>“Attractive work, career, comfort, relationship with coworkers.”</i>
13.	Prasetya <i>et al.</i> (2020)	Robbins (2010)	“Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja.”
14.	Amar <i>et al.</i> (2021)	Luthans (2006)	“Promosi, rekan kerja, upah, pengawasan, pekerjaan.”
15.	Triastuti <i>et al.</i> (2021)	Arda (2017)	“Pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja.”
16.	Bunjamin & Yosepha (2021)	Mangkunegara (2013)	“Keamanan kerja, jaminan finansial, sosial, mutu pengawasan, fasilitas, kondisi kerja.”
17.	Lukman & Muhammadin (2021)	Luthans (2006)	“Sistem pekerjaan, pembayaran upah, promosi, pengawasan, rekan kerja.”
18.	Setiawan <i>et al.</i> (2021)	Mas’ud (2004)	“Gaji, promosi, rekan kerja, atasan.”
19.	Winenriandhika & Efendi (2021)	Luthans (1998)	“Pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, gaji/upah.”
20.	Wahjoedi (2021)	Sutrisno (2017)	<i>“Psychological factors, social factors, physical factors, financial factors.”</i>
21.	Fahmi <i>et al.</i> (2021)	Khasanah (2013)	“Upah, pekerjaan, promosi, atasan.”
22.	Yusuf (2021)	Greenberg (2015)	<i>“Salary, job, promotion, supervision, co-worker.”</i>
23.	Nelly & Erdiansyah (2021)	Luthans <i>et al.</i> (2021)	“Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, kondisi kerja.”
24.	Ridlwan <i>et al.</i> (2021)	Porter & Lawler (1968)	<i>“Intrinsic, satisfaction, extrinsic performance.”</i>
25.	Nurperinayati (2021)	Luthans (2006)	<i>“Dimensions of the work, satisfaction with salary, satisfaction with promotion, satisfaction with supervision.”</i>
26.	Salsabila <i>et al.</i> (2021)	Sutisno (2016)	<i>“Psychological factors, social factors, physical factors, financial factors.”</i>
27.	Lestari <i>et al.</i> (2022)	Robbins & Judge (2015)	“Sifat pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja.”
28.	Kesuma (2022)	Luthans (2008)	“Pekerjaan, honor atau gaji, promosi, supervision (pengawasan), rekan kerja, lingkungan kerja, organisasi atau perusahaan.”
29.	Anggri <i>et al.</i> (2022)	Badriyah (2019)	“Upah, promosi, supervision, benefit, contingent rewards, operating procedure, co-workers, nature of work.”

Lanjutan Tabel 2.12

30.	Kristianto & Saragih (2022)	Mangkunegara (2013)	“Psikologi, sosial, fisik, finansial.”
31.	Siagian <i>et al.</i> (2022)	Kreitner & Kinicki (2010)	“ <i>Fulfillment of needs, difference value attainment, fairness, genetic component.</i> ”
32.	Gunawan & Hartono (2022)	Luthans (1992)	“Pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja.”
33.	Ramadhani & Setiawati (2022)	Luthans (2006)	“ <i>The work itself, salary, promotion opportunity, supervision, coworkers.</i> ”
34.	Jufrizen & Hutasuhut (2022)	Wirawan (2015)	“ <i>Salary, promotion, supervision, colleagues and working conditions.</i> ”
35.	Archia & Rozak (2022)	Robbins & Judge (2017)	“Pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja.”
36.	Nurhasanah <i>et al.</i> (2022)	Luthans (2000)	“Pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervise, rekan kerja, kondisi kerja.”
37.	Irfan (2022)	Robbins (2016)	“Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, bentuk pengawasan, pemberian upah, kenaikan jabatan, rekan kerja.”
38.	Prayatni <i>et al.</i> (2022)	Rivai (2010)	“Organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, rekan kerja, kondisi pekerjaan.”

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2022

Teori Luthans kepuasan kerja (2011) akan digunakan pada kerangka teori dan definisi operasional. Dalam teori Luthans (2011) disebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki beberapa indikator, diantaranya *Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja*. Teori ini dipilih karena banyak penelitian sebelumnya yang menjadikan Luthans (2011) sebagai referensi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi dalam berjalannya perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya

sumber daya manusia yang baik maka akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Dessler (2004), manajemen sumber daya manusia secara teori adalah proses pengadaan, pelatihan, evaluasi, dan penghargaan karyawan, memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan keadilan.

Bangun (2012) menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, penggerak dan pengawasan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, retensi dan pemisahan karyawan untuk mencapai tujuan organisasional.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2001) manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam organisasi mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelatihan hingga membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuannya sehingga dapat membantu organisasi berjalan dan lebih efektif.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi untuk mengelola sumber daya manusia yang diperlukan bagi suatu organisasi

untuk mencapai tujuannya. Menurut Snell & Bohlander (2010)

manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi 5 fungsi, yaitu:

1. *Recruitment*
Karyawan merupakan bagian penting bagi suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karena itu, sebelum memulai bisnis, suatu organisasi akan melalui proses yang disebut pencarian karyawan.
2. *Selection*
Calon karyawan terpilih sesuai standar perusahaan, dalam tahap ini kinerja karyawan biasanya dievaluasi sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan mengumpulkan dan mencatat data untuk mengklasifikasi karyawan potensial berdasarkan deskripsi pekerjaan.
3. *Training & development*
Karyawan yang diterima harus melewati tahapan proses pelatihan dan pengembangan untuk memastikan karyawan mengerti deskripsi pekerjaan yang akan dilakukannya.
4. *Performance appraisal*
Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan menciptakan inovasi dalam bekerja serta karyawan memberikan hasil kinerja yang baik untuk perusahaan.
5. *Compensation management*
Setiap karyawan memiliki motivasi atas pencapaiannya dan perusahaan membutuhkan karyawan untuk menggunakan kemampuan serta keahliannya dalam menjalankan suatu perusahaan.

Menurut Dessler (2013) manajemen sumber daya manusia memiliki 2 fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan
Perusahaan harus menetapkan cara untuk mencapai tujuan. Program perencanaan yang ditetapkan akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.
 - b. Pengorganisasian
Pengorganisasian dibentuk untuk bekerja sama antar karyawan sehingga organisasi dapat mewujudkan perusahaan.
 - c. Pengarahan

Pengarahan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah mengidentifikasi dan melaporkan kesalahan karyawan, melatih berpikir, dan memberikan penghargaan serta memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang kurang.

- d. Pengendalian
Manajer meneliti, mengamati, dan menilai pelaksanaan kegiatan organisasi baik yang sedang berlangsung maupun telah terlaksana.
2. Fungsi operasional
 - a. Pengadaan
Proses seleksi, penempatan, orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 - b. Pengembangan
Proses peningkatan kemampuan baik secara teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.
 - c. Kompensasi
Dilakukan imbalan kepada karyawan karena telah melakukan pekerjaan melebihi standar perusahaan.
 - d. Integrasi
Mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan sehingga dapat menghasilkan keuntungan baik bagi perusahaan, bagi pekerja internal maupun eksternal.

Sedangkan menurut Bangun (2012) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki 5 fungsi, yaitu:

1. Pengadaan sumber daya manusia
 - a. Analisis pekerjaan
Analisis pekerjaan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Proses sistematis penentuan tugas-tugas dan tanggung jawab serta keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.
 - b. Perencanaan sumber daya manusia
Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia baik yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi diperkirakan pada suatu periode tertentu. Informasi ini bermanfaat untuk rekrutmen sumber daya manusia dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya lainnya.
 - c. Rekrutmen
Rekrutmen merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi

kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi.

d. Seleksi sumber daya manusia

Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi dilakukan untuk memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai menempati posisi tertentu dalam organisasi.

e. Penempatan sumber daya manusia

Kepuasan karyawan akan tercapai bila penempatan mereka sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga produktivitas kerja akan lebih baik pula.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan karir

Serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan seseorang dalam hidupnya untuk mencapai sasaran karir yang ingin dicapai.

b. Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas suatu pekerjaan sehingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir.

c. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi adalah proses perubahan yang terencana dengan melakukan perubahan-perubahan pada sistem, dan struktur organisasi.

d. Manajemen dan penilaian kinerja

Manajemen kinerja adalah serangkaian dari berbagai aktivitas organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu, dan kelompok dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah proses dalam menilai hasil kerja individu dan kelompok dalam organisasi.

3. Pemberian kompensasi

a. Kompensasi finansial

Jasa-jasa yang disumbangkan karyawan atas pekerjaannya dihargai dalam bentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Kompensasi non finansial

Penghargaan diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan, dan lingkungan organisasinya.

4. Pengintegrasian

a. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

- b. Kepuasan kerja
Kepuasan kerja adalah cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Seorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya menguntungkan atau merugikan dirinya, tergantung pada persepsi mereka apakah pekerjaannya memberikan kepuasan atau ketidakpuasan.
 - c. Kepemimpinan
Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran. Kepemimpinan menyangkut penanganan dan pengelolaan sumber daya-sumber daya organisasi secara tepat untuk memperoleh hasil yang diinginkan.
5. Pemeliharaan sumber daya manusia
- a. Komunikasi kerja
Komunikasi kerja merupakan pemindahan informasi dari seseorang kepada orang lain agar suatu pekerjaan dapat dipahami secara lebih jelas.
 - b. Keselamatan dan kesehatan kerja
Keselamatan kerja adalah melindungi para karyawan dari luka-luka akibat kecelakaan yang disebabkan pekerjaan. Kesehatan kerja menunjukkan bebasnya seorang karyawan dari gangguan penyakit akibat pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah untuk mengelola dan mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Rachmawati (2008) tujuan manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi 4 diantaranya:

1. Persiapan dan penarikan
2. Seleksi
3. Pengembangan
4. Pemeliharaan

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki 7 tujuan yang meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal.
2. Melakukan implementasi dan menjaga seluruh kebijakan serta prosedur SDM dalam pencapaian tujuan perusahaan.
3. Mengembangkan strategi dan organisasi terutama yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberikan dukungan yang akan membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya.
5. Mengelola situasi sulit dan krisis dalam hubungan karyawan agar tidak mengganggu pencapaian tujuan organisasi.
6. Menjembatani media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pengelola nilai-nilai organisasi dalam manajemen sumber daya manusia.

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

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

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, namun tujuan utamanya yaitu untuk meningkatkan dan mempertahankan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang nantinya akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.1.4 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengelola hubungan yang ada antara organisasi dan karyawan, untuk mengelola dan menjaga suatu hubungan membutuhkan pendekatan untuk menciptakan sumber daya yang lebih efektif. Menurut Rivai (2004) terdapat lima pendekatan diantaranya:

1. Pendekatan strategis
Manajemen SDM harus ikut serta dalam keberhasilan strategis perusahaan. Jika aktivitas manajer dan SDM dapat mencapai sasaran strategis maka sumber daya tidak digunakan secara efektif.
2. Pendekatan SDM
Tidak mengabaikan martabat manusia dan kepentingan SDM.
3. Pendekatan manajemen
Manajemen SDM menjadi tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.
4. Pendekatan sistem
SDM harus menilai kontribusi yang karyawan berikan terhadap produktivitas perusahaan.
5. Pendekatan proaktif
Manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusi karyawan dan organisasi dengan mencegah berbagai masalah.

Menurut Davis (1996) dalam Alwi (2008) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki lima pendekatan yang dapat digunakan yaitu:

1. Pendekatan strategik
Manajemen sumber daya manusia harus memberikan kontribusi dalam pelaksanaan strategi organisasi, jika kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak mendukung pencapaian tujuan strategik perusahaan maka SDM tidak dapat digunakan secara efektif.
2. Pendekatan manajemen
Pendekatan manajemen merupakan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap manajer, maka pencarian, pengembangan dan pemeliharaan kualitas SDM tidak hanya menjadi tanggung jawab

manajer departemen SDM melainkan menjadi tanggung jawab dari semua manajer lini.

3. Pendekatan sistem
SDM harus dievaluasi bagaimana kontribusinya terhadap produktivitas organisasi, manajemen SDM dalam praktiknya merupakan *open system* di mana suatu bagian mempunyai hubungan timbal balik dengan bagian lain dalam organisasi.
4. Pendekatan proaktif
Manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusinya terhadap kepentingan karyawan dan organisasi dengan cara mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul dan peluang yang dapat diraih.
5. Pendekatan SDM
Pendekatan SDM didasarkan pada premis bahwa motivasi dan kepuasan karyawan meningkat ketika kebutuhan mereka terpenuhi. Kebutuhan organisasi harus seimbang dengan kebutuhan karyawan.

Sementara menurut Yani (2012) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya bukanlah hal yang mudah, maka dari itu perlu dilakukan beberapa pendekatan diantaranya:

1. Pendekatan sumber daya manusia
Untuk menjadikan kehidupan karyawan layak dan sejahtera maka perusahaan tidak boleh mengabaikan martabat dan kepentingan hidup manusia.
2. Pendekatan manajerial
Pendekatan individu yang merupakan tanggung jawab manajer sehingga prestasi kerja dan kehidupan kerja karyawannya bergantung pada atasannya langsung.
3. Pendekatan sistem
Sistem terbuka yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena saling memengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
4. Pendekatan proaktif
Pendekatan ini harus meningkatkan kontribusi manajer kepada karyawan dengan cara antisipasi terhadap masalah yang akan timbul.

Pendekatan-pendekatan ini akan mempermudah manajer untuk mengenali karakteristik dari setiap individu dan dapat mempermudah dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi dalam mengelola sumber daya manusia berbeda-beda tergantung pada perilaku atau karakteristik setiap individunya, yang dapat organisasi lakukan adalah bagaimana perbedaan yang dimiliki diubah menjadi keunggulan yang dapat meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Tantangan manajemen sumber daya manusia menurut Mathis & Jackson (2001) yaitu:

1. Perekonomian dan perkembangan teknologi
 - a. Pergeseran jenis pekerjaan
Proyeksi pertumbuhan dan kemerosotan jumlah pekerjaan menggambarkan pergeseran perekonomian dan lapangan pekerjaan yang terjadi bersamaan.
 - b. Persaingan global
Persaingan global merupakan salah satu faktor yang memengaruhi pergeseran ini adalah akibat adanya globalisasi dalam bidang ekonomi.
2. Ketersediaan dan kualitas Tenaga kerja
 - a. Tenaga kerja rendah kualitas
Jumlah pekerjaan yang menuntut tenaga kerja dengan pengetahuan yang lebih tinggi akan bertumbuh lebih cepat dari pekerjaan lainnya.
 - b. Pertumbuhan pada kesediaan tenaga kerja contingent
Praktik ini harus menentukan jumlah akan kebutuhan tenaga kerja dan memutuskan secepatnya pekerjaan atau posisi mana yang harus membentuk inti dan di mana yang harus lebih pendukung.
3. Kependudukan dan perbedaan
 - a. Perbedaan ras/etnis
Praktisi Sumber Daya Manusia harus menekankan bahwa sekelompok tenaga kerja yang bervariasi harus ditata dan diperlakukan sama dan adil serta mengembangkan program pelatihan sehingga semua tenaga kerja dengan latar belakang yang bervariasi dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
 - b. Tenaga kerja yang menua
Pertumbuhan pada pekerjaan yang berhubungan dengan kesehatan disebabkan bertambahnya pengadaan fasilitas kesehatan kepada orang-orang usia lanjut yang akan hidup lebih lama dan memerlukan perhatian yang lebih untuk kesehatannya.

- c. Keseimbangan kerja dan keluarga
Merosotnya jumlah keluarga tradisional dan bertambahnya jumlah pasangan suami istri dan orang tua tunggal yang bekerja menjadikan tenaga kerja kesulitan untuk menyeimbangkan keluarga dan pekerjaannya.
- 4. Restrukturisasi organisasi
Transformasi umum terjadi untuk perampingan organisasi dengan menghilangkan beberapa tingkat manajemen dan memperbaiki produktivitas, kualitas, dan pelayanan disertai pengurangan biaya.

Dalam menciptakan kekuatan atau keunggulan dari berbagai macam karakteristik menjadi kesulitan tersendiri yang harus dihadapi oleh organisasi. Organisasi memiliki tugas bagaimana membuat organisasi agar lebih efektif dan efisien dengan perbedaan-perbedaan yang dimiliki didalamnya.

2.2.2 Karakteristik Biografis

2.2.2.1 Umur

Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa umur pekerja yang lebih tua dianggap memiliki kualitas lebih baik dalam bekerja baik dari sisi pengalaman, etika kerja yang baik, serta komitmen terhadap kualitas. Namun disisi lain pekerja yang lebih tua juga dinilai kurang fleksibel dan sulit untuk menerima hal baru. Utaminingsih (2014) menyatakan bahwa usia dan prestasi kerja saling berkaitan, diyakini bahwa produktifitas kerja akan semakin menurun seiring bertambahnya usia namun tidak dipungkiri bahwa ketika usia yang sudah tua masih memiliki tingkat produktifitas yang tinggi.

2.2.2.2 Jenis Kelamin

Menurut Robbins & Judge (2015) bahwa tidak ada yang membedakan antara wanita dan laki-laki dalam kemampuan pemecahan masalah, keahlian analitis, kompetitif, motivasi dan kemampuan bersosialisasi atau kemampuan belajarnya. Sedangkan menurut Wahyuni *et al.* (2022) baik pria maupun wanita tidak memiliki perbedaan kemampuan dalam mengerjakan tugas terutama dalam pemecahan masalah, menganalisis, kompetitif, motivasi, dan kemampuan belajar. Namun karyawan wanita yang masih muda cenderung memiliki konflik peran yang lebih banyak sehingga kecenderungan untuk berhenti bekerja lebih tinggi. Namun di usia yang menginjak matang karyawan wanita cenderung memiliki sifat yang loyal dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.

2.2.2.3 Masa Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015) penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara masa bekerja dan produktivitas. Semakin lama seseorang menekuni pekerjaan, maka semakin kecil peluang untuk berhenti dari pekerjaannya. Sedangkan menurut Utaminingsih (2014) masa kerja menentukan pengalaman yang dimiliki karyawan, semakin banyak pengalaman maka semakin tinggi prestasi yang telah dicapainya. Sehingga masa kerja sering dijadikan pertimbangan dalam rekrutmen dan dasar sistem penggajian atau *reward*.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek terpenting dalam suatu organisasi yang akan memengaruhi seluruh kegiatan yang dilakukan dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Handoko (2001) kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014) kinerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai penilaian, evaluasi dan keadilan dari individu atau kelompok agar dapat melakukan tugas dan menyelesaikannya dengan baik dan sesuai dengan harapan organisasi.

2.2.3.2 Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai macam faktor baik itu berasal dari internal maupun faktor eksternal, menurut Mangkunegara (2013) menyatakan terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1. Kemampuan

Manusia memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan reality, adalah penggabungan antara pengetahuan dan keterampilan. Untuk mencapai kinerja yang baik karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

2. Motivasi

Karyawan memiliki motivasi yang beragam untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dan sikap individu dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi ini terbentuk karena adanya alasan tertentu.

Menurut Luthans (2006) terdapat empat faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1. Menjadikan pekerjaan hal yang menyenangkan.
2. Mendapatkan gaji dan kesempatan promosi secara adil.
3. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat serta keahliannya.
4. Mendesain pekerjaan menjadi menarik dan menyenangkan.

Sedangkan menurut Rivai (2005) kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor yang terdiri dari:

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

Berdasarkan faktor yang telah disebutkan di atas, jika organisasi mengharapkan kinerja dari karyawan yang optimal maka organisasi harus lebih mementingkan kinerja karyawan yang dimiliki untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

2.2.3.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, menurut Rachmawati (2008) manfaat kinerja karyawan ada 10 diantaranya:

1. Meningkatkan prestasi karyawan
Dari hasil kerja karyawan dapat diketahui masalah dan produktivitas dalam bekerja, sehingga karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi tersebut.
2. Standar kompensasi yang layak
Dari hasil evaluasi manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan.
3. Penempatan karyawan
Pada periode tertentu karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer, dan demosi. Oleh karena itu manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisir risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.
4. Pelatihan dan pengembangan
Hasil evaluasi dapat dilihat sehingga dapat mengetahui apakah karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan atau tidak.
5. Jenjang karir
Manajer dapat menyusun jalur karir karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.
6. Penataan staf
Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia di dalam organisasi.
7. Minimnya data informasi
Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan guna menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, demosi, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karir karyawan, dan komponen lain.
8. Kesalahan desain pekerjaan
Adanya indikasi hasil evaluasi prestasi yang buruk merupakan tanda adanya kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan.
9. Peluang kerja yang adil
Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapatkan apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi yang bagus.
10. Tantangan eksternal
Penilaian prestasi juga bergantung dari faktor lain seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan karyawan, dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2014) manfaat kinerja karyawan terbagi menjadi 12 yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan tujuan perusahaan dan kualitas kinerja yang dimiliki karyawan.

2.2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator menjadi landasan dalam mengukur kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Mathis & Jackson (2006) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil merupakan jumlah yang dihasilkan pada saat melakukan pekerjaan.
2. Kualitas waktu dari hasil kualitas yang dihasilkan oleh karyawan saat melaksanakan pekerjaannya.

3. Ketepatan waktu merupakan hasil dari kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kehadiran merupakan keyakinan karyawan yang hadir tepat waktu di perusahaan.
5. Kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat enam macam, yaitu:

1. Kualitas. Diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kesempurnaan tugas terkait keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan sebagai unit, yaitu jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Ini adalah tingkat penyelesaian suatu kegiatan yang dihasilkan dari hasil pekerjaan dan manajemen waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas. Tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang optimal dengan menaikkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerja tanpa pengawasan.
6. Komitmen kerja. Merupakan keberpihakan individu kepada organisasi serta keinginannya untuk bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan indikator yang telah disebutkan di atas, peneliti akan menggunakan indikator dari Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *quality, quantity, reliability, attendance*.

2.2.4 Pelatihan

2.2.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran atau pembekalan karyawan baru untuk memahami apa yang mereka lakukan dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan

terorganisir di mana karyawan non-managerial memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang terbatas.

Sedangkan menurut Bangun (2012) pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Dessler (2003) pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

Dari pengertian yang sudah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien serta memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.4.2 Tujuan Pelatihan

Organisasi memfasilitasi karyawannya pelatihan dengan tujuan tertentu, menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan terbagi menjadi 9 yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
3. Meningkatkan kualitas pekerjaan.
4. Peningkatan akurasi perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan baik.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Menurut Sutrisno (2009) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki enam tujuan yaitu diantaranya:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu kerja.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.
4. Meningkatkan moral kerja.
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi.

Sedangkan menurut Rivai (2004) pelatihan memiliki enam tujuan yang mencakup sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kuantitas *output*.
2. Untuk meningkatkan kualitas *output*.
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
6. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

Berdasarkan tujuan-tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan pelatihan yang difasilitasi oleh organisasi, karyawan dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya dengan begitu mereka dapat membantu memudahkan organisasi dalam pencapaian tujuan sesuai dengan keinginan organisasi.

2.2.4.3 Metode Pelatihan

Pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi memiliki berbagai macam bentuk pelatihan, Mangkunegara (2013) menjelaskan macam-macam metode pelatihan yang terdiri dari:

1. *On the job*
Peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas. Metode *on the job* dapat menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas.
2. *Vestibule* atau *balai*
Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan

menduduki suatu *job*. Pelaksanaan metode *vestibule* dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

3. **Demonstrasi dan contoh**
Demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan.
4. **Simulasi**
Simulasi adalah situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.
5. ***Apprenticeship***
Metode ini merupakan cara mengembangkan keterampilan perajin atau pertukangan. Metode ini tidak memiliki standar format.
6. **Ruang kelas**
Metode ini merupakan metode *training* yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan.

Menurut Rivai (2004) metode dalam pelatihan terdiri dari dua macam metode diantaranya yaitu:

1. *On the job training*, adalah jenis pelatihan karyawan yang diberikan instruksi kerja langsung saat bekerja sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan yang sebenarnya. Contohnya magang, instruksi, dan rotasi.
2. *Off the job training*, adalah metode pelatihan yang dilakukan di luar jam kerja atau membutuhkan waktu tambahan. Contohnya belajar mandiri dan sebagainya.

Sementara menurut Bohlander & Snell (2013) menyatakan bahwa pelatihan terdiri dari 14 macam metode diantaranya:

1. *On the job training*: karyawan diberikan pengalaman langsung dengan instruksi yang diberikan oleh pelatih.
2. *Apprenticeship*: pelatihan dalam bentuk magang yang bertujuan untuk memberikan instruksi maupun pengalaman baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dari segi praktik dan teoritik.
3. *Cooperative training*: program pelatihan menggabungkan pengalaman kerja dengan pendidikan formal.
4. *Classroom instruction*: metode pembelajaran di kelas untuk mencapai pembelajaran optimal pada peserta pelatihan.
5. *Audiovisual method*: untuk melakukan pembelajaran mengenai kemampuan dan prosedur dalam melakukan beberapa produksi pekerjaan dengan menggunakan alat audiovisual.

6. *Simulation method*: belajar menggunakan alat alat yang dipakahi dalam melakukan pekerjaan secara bijak.
7. *E- Learning*: mempelajari penggunaan media elektronik.
8. *Learning*: pelatihan dengan penggabungan pada e-learning, alat penilaian manajemen pembelajaran elektronik.
9. *On the job experiences*: keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan melalui mendengarkan dan mengamati dengan cara membaca juga praktik lapangan dan pengalaman.
10. *Seminars & conferences*: dapat digunakan untuk mengomunikasikan ide, gagasan maupun prosedur lain serta dapat dijadikan tempat untuk berdiskusi.
11. *Case study*: dapat mengetahui informasi yang ada pada kasus tersebut sehingga digunakan untuk pengambilan keputusan.
12. *Management games and simulation*: trainee dihadapkan dengan permainan untuk membuat serangkaian keputusan manajemen pengambilan keputusan.
13. *Role playing*: trainee memerankan posisi yang lain untuk menyelesaikan masalah pada pekerjaan yang diterimanya.
14. *Behavior modeling*: menirukan perilaku orang lain untuk menunjukkan kepada manajer bagaimana menangani situasi yang beraneka ragam.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak macam bentuk latihan yang dapat perusahaan selenggarakan untuk mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya.

2.2.4.4 Indikator Pelatihan

Perusahaan dapat menentukan indikator pelatihan yang akan digunakan sebagai tolak ukur dalam implementasi setiap pelatihan yang diadakan oleh organisasi. Adapun indikator pelatihan menurut Noe (2011) sebagai berikut:

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 didalam perusahaan perlu dilatih karena akan memengaruhi kinerja yang mereka berikan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.
4. *Behaviors*(perilaku)
Perilaku mencerminkan apakah ada perubahan yang didapatkan ketika sudah mendapatkan pelatihan.

Selain itu menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan mengenai indikator pelatihan diantaranya:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan jelas dan dapat diukur.
2. Pelatih (*trainers*) memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi pelatihan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan peserta.
5. Peserta pelatihan (*trainee*) sudah memenuhi persyaratan untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Pada pelatihan ini, peneliti menggunakan indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013) yang terdiri dari *Training goals & objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees.*

2.2.5 Budaya organisasional

2.2.5.1 Pengertian Budaya organisasional

Budaya organisasional menjadi salah satu kunci utama yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan ketika diimplementasikan dengan baik. Setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing, hal ini lah yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Berikut merupakan beberapa pengertian budaya organisasional menurut Jackson *et al.* (2010) budaya organisasional adalah suatu pola khusus dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-

norma bersama yang membentuk aktivitas-aktivitas, bahasa, simbol-simbol, dan acara-acara sosialisasi pegawai dalam perusahaan.

Menurut Robbins (2002) Budaya organisasional adalah sistem pemahaman bersama di antara anggota organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Sementara menurut Amstrong (1988) budaya organisasional adalah pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak diartikulasikan tetapi berbentuk cara berperilaku orang dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan identitas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain yang menjadikannya keunggulan bagi organisasi tersebut.

2.2.5.2 Fungsi Budaya organisasional

Setiap individu memiliki pandangan yang berbeda mengenai budaya organisasional. Dengan begitu untuk berjalan sesuai dengan harapan perlu adanya penyamaan deskripsi mengenai budaya organisasional. Menurut Robbins (2002) Budaya memiliki beberapa fungsi dalam organisasi diantaranya yaitu:

1. Budaya memiliki peran dan batasan yang menentukan. Dengan kata lain, budaya menciptakan perbedaan antar organisasi.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan identitas organisasi kepada anggotanya.
3. Budaya mendorong keterlibatan yang berkelanjutan, menjangkau lingkup yang lebih luas dan melampaui kepentingan individu.
4. Budaya mendukung stabilitas sistem sosial. Budaya memiliki ikatan sosial yang mengikat bersama dengan memberikan standar yang sesuai.

5. Budaya membentuk emosi dan membentuk mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk perilaku dan sikap karyawan.

Adapun fungsi budaya organisasional menurut Schein (2008)

yang terbagi kedalam beberapa fase yaitu:

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Tahap ini fungsi dari organisasi berada pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi. Fase ini budaya organisasional memiliki fungsi sebagai integrator karena munculnya budaya baru dan menjadi penyelamat krisis identitas serta dapat membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan organisasi.
3. Fase dewasa. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kemampuan masa lalu.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasional dapat menjadi penghubung bagi karyawan organisasi untuk mencapai tujuan bersama perusahaan.

2.2.5.3 Indikator Budaya organisasional

Budaya organisasional dapat dibedakan melalui dimensi yang dimiliki budaya meskipun perusahaan tersebut bergerak di bidang yang sama. Robbins (2002) menyatakan terdapat tujuh indikator dalam budaya organisasional, diantaranya yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat motivasi karyawan untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Tingkat permintaan terhadap karyawan untuk menunjukkan akurasi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil. Sejauh mana manajemen harus lebih memperhatikan hasil dibandingkan metode dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi terhadap individu. Tingkat pengambilan keputusan manajemen yang mempertimbangkan dampak konsekuensi pada individu dalam suatu organisasi.

5. Orientasi terhadap tim. Tingkat aktivitas kerja yang dikelola oleh tim dan bukan oleh individu.
6. Agresivitas. Tingkat tuntutan terhadap karyawan agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Menurut Luthans (2002) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam budaya organisasional diantaranya:

1. Regularitas perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lain, mereka berbagi bahasa, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norma-norma. Berkaitan dengan kebijakan ruang lingkup kerja dan tata tertib kerja yang sama antara manajemen dan karyawan.
3. Nilai-nilai dominan. Organisasi mengharapkan kualitas produk dan jasa yang tinggi, serta tingkat efisien yang tinggi.
4. Filosofi. Mencakup seluruh kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi mengenai perlakuan terhadap pelanggan atau karyawan.
5. Aturan. Mencakup pedoman yang ketat mengenai bagaimana cara berperilaku secara bersama-sama dalam berorganisasi.
6. Iklim organisasi. Merupakan perasaan yang disampaikan melalui fisik cara berinteraksi, cara organisasi berperilaku terhadap pelanggan.

Indikator yang dipilih merupakan menurut Robbins (2002) yang meliputi *innovation and risk-taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability*.

2.2.6 Kepuasan Kerja

2.2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi aspek yang penting dalam suatu organisasi di mana kepuasan kerja menandakan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai ketika karyawan melakukan usaha semaksimal mungkin dan karyawan merasa puas akan hal yang dikerjakannya tersebut. Menurut

Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut Rivai (2004) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah aspek penting dari seorang individu yang bekerja keras untuk menyelesaikan tugasnya semaksimal mungkin serta mendapatkan hasil yang baik.

2.2.6.2 Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki faktor yang dapat mendukung dan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakatinya. Berdasarkan Rivai (2004) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1. Gaya kepemimpinan.
2. Produktivitas kerja.
3. Perilaku.
4. *Locus of control*
5. Pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja terdapat empat faktor diantaranya:

1. Faktor psikologis
Faktor yang berkaitan dengan kejiwaan karyawan, seperti minat, ketentraman dalam bekerja, sikap karyawan dalam bekerja, bakat, dan keterampilan karyawan.
2. Faktor sosial
Faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan maupun kepada atasan.
3. Faktor fisik
Faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik yang meliputi jenis pekerjaan, manajemen waktu, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial
Faktor yang berkaitan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat memengaruhi hasil kerja tersebut.

2.2.6.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Menurut Rivai (2004) indikator dalam kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Isi pekerjaan, deskripsi pekerjaan aktual dan manajemen pekerjaan.
2. Pengawasan.
3. Organisasi dan manajemen.
4. Peluang promosi.
5. Tunjangan finansial seperti gaji dan insentif.
6. Kolega.
7. Kondisi kerja.

Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja terdiri dari enam dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri. Menjadikan pekerjaan sebagai kegiatan yang menarik, peluang untuk mendapatkan ilmu, dan peluang untuk dipercaya mengemban tanggung jawab.
2. Upah dan kesejahteraan. Tingkat upah yang diterima menjadi hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan perusahaan memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Sedangkan menurut Robbins (2003) menyatakan bahwa indikator dalam teori kepuasan kerja terdiri dari:

1. Pekerjaan yang menantang.
2. Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan karyawan kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang bervariasi, kebebasan dan diberikan penilaian terhadap kinerja karyawan.
3. Memberikan penghargaan yang sesuai.
4. Memberlakukan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil, tidak membingungkan, dan sesuai dengan yang diharapkan karyawan.
5. Kondisi kerja yang layak.
6. Karyawan merasa senang bila bekerja di lingkungan yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan yang rendah.
7. Rekan kerja yang mendukung.
8. Memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari indikator-indikator yang telah disebutkan di atas, peneliti akan menggunakan indikator dari Luthans (2011) mengenai *the work it-self, salary, promotion opportunities, supervision, co-workers*.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan kegiatan yang harus perusahaan berikan kepada karyawan untuk membantu mengembangkan potensi dan kemampuan

karyawan hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pembayun & Syarifuddin (2021), Kruppu *et al.* (2021), Zillah *et al.* (2022), Muardi *et al.* (2022), Osewe & Gindicha (2021), Yamin *et al.* (2022), Niati *et al.* (2021) penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Guterresa *et al.* (2020) dan Ilhami *et al.* (2020) menunjukkan hasil bahwa penelitian yang dilakukan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya yaitu dari Anderson & Gerbing (1988), Diamantidis & Chatzoglou (2012), Sugiarti *et al.* (2016), Somasundaram & Egan (2004), Dessler (2015), Asgarova (2019), Wursanto (2010), Mangkunegara (2017). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Anderson & Gerbing (1988), Basalamah (2018), Sultan *et al.* (2012), Dessler (2015), Robbins (2006), Sung & Choi (2014), Mas'ud (2014), dan Sutrisno (2014).

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

H1: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan*

2.3.2 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasional menjadi salah satu indikator yang mendukung baik atau buruknya kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Pada hipotesis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yaitu diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Kabul *et al.* (2021), Gunawan & Hartono (2022), Hermawati (2021), Ramadhani & Setiawati (2022), Taufiqurrahman (2021), Nugroho & Elmi (2022), Hendra (2020), Hendri & Kirana (2021) penelitian tersebut menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sapta *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori budaya organisasional yang digunakan penelitian terdahulu diantaranya yaitu dari Robbins (2003), Walker *et al.* (1996), Denison & Mishra (1995), Goffee & Jones (1996), Luthans (2006), Riani (2011), Kadir & Amalia (2017). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya Gomes (2000), Borman & Motowidlo (1997), Koopmans (2014), Mangkunegara (2016), Wirawan (2009), Bernardin & Russel (2010).

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

H2: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan*

2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja biasanya muncul ketika perusahaan memfasilitasi karyawannya pelatihan untuk mengembangkan kemampuan karyawan dan pelatihan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik oleh karyawan dalam melakukan tugasnya. Pada hipotesis pelatihan terhadap kepuasan kerja peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Archia & Rozak (2022), Resnadita (2020), Triastuti *et al.* (2021), Bunjamin & Yosepha (2021), Suprpty *et al.* (2020) penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang terdahulu yang dilakukan Amar *et al.* (2021) menjelaskan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Mangkunegara (2011), Mangkunegara (2013), Simaremare & Isyandi (2015), Rivai (2012), Mangkunegara (2006), Mangkunegara (2006). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Robbins (2015), Luthans (2011), Arda (2017), Mangkunegara (2013), Hasibuan (2008), Luthans (2006).

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

H3: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja*

2.3.4 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasional yang diimplementasikan dengan baik oleh organisasi akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik bagi karyawannya. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Paramita *et al.* (2020), Irfan (2022), Lukman & Muhammadin (2021), Anggri *et al.* (2022), Kristianto & Saragih (2022), Salsabila *et al.* (2021), Nurhasanah *et al.* (2022). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maryati *et al.* (2019) menunjukkan hasil negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Stoner (1995), Cameron & Quinn (2011), Mc Shane (2007), Ancok (2012), Edison (2017), Robbins (2003), Robbins (2003). Sedangkan teori yang digunakan kepuasan kerja yang digunakan penelitian terdahulu diantaranya Robbins (2010), Braun *et al.* (2013), Luthans (2006), dan Robbins & Judge (2015), Badriyah (2019), Mangkunegara (2013), Sutrisno (2016).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, 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 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan yang sudah memiliki kepuasan kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaannya. Pada hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan diantaranya yaitu Kesuma (2022), Marbun & Jufrizen (2022), Ngwenya & Pelsler (2020), Djuraidi & Laily (2020), Jufrizen & Hutasuhut (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2021) dan Siagian *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Ivancevich (2007), Bernardin & Russel (2010), Mathis & Jackson (2006), Mangkunegara (2005), dan Mangkunegara (2009), Robbins (2006), Mathis *et al.* (2017). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Luthans (2008), Robbins & Judge (2013), Robbins (2006), Hasibuan (1998), dan Robbins & Judge (2015), Greenbberg (2015), Kreitner & Kinicki (2010).

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

H5: *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja*

2.3.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Jika perusahaan memberikan pelatihan yang baik bagi karyawannya maka karyawan akan merasakan kepuasan atas kerjanya dan akan memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Pada hipotesis pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya Nurani *et al.* (2020), Prayatni *et al.* (2022), Setiawan *et al.* (2021), dan Fajri (2019), Lestari *et al.* (2022), Winenriandhika & Efendi (2021). Menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Mangkunegara (2017), Siagian (2004), Mangkunegara (2009). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Mathis & Jackson (2002), Handoko (2001), Dharma (2018), Mathis & Jackson (2004). Sementara itu untuk teori kepuasan kerja yang digunakan penelitian terdahulu diantaranya Hasibuan (2009), Mas'ud (2004), Luthans (1998).

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

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.7 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasional yang diterapkan dengan baik oleh perusahaan akan dapat hasil kepuasan kerja yang baik sehingga karyawan akan memberikan umpan balik berupa kinerja yang baik bagi perusahaan. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya, Fahmi *et al.* (2021), Setiawati & Fidyah (2020), Wahjoedi (2021), dan Syardiansah *et al.* (2020), Ridlwan *et al.* (2021). Menyimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani & Setiawati (2022), Nelly & Erdiansyah (2021), Nurperinayati (2021) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Teori budaya organisasional yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Robbins (2006), Quinn & Cameron (Susilo 2018), Schein (1985) (Amstrong 2009), Schein (2010), Sunyoto (2011), Robbins & Judge (2013), Al-Sada *et al.* (2017), Denison (1990). Sedangkan kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya Bernardin & Russel (1993), Prawirosentono (2012), Bernardin & Russel (1993), Lusri

(2017), Kasmir (2016), Robbins & Judge (2013), Porter & Lawler (1968), Mas'ud (2004). Sementara untuk teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya Luthans (1992), Khasanah (2013), Luthan (2006), Sutrisno (2017), Mangkunegara (2011), Luthans *et al.* (2021), Borman & Motowidlo (1997), Luthans (2006).

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

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pikir

Menurut Sekaran & Bougie (2013) kerangka teori adalah dasar dari sebuah proyek yang melakukan penelitian dasar. Kerangka teori dapat diartikan sebagai jaringan hubungan yang disusun, dijelaskan dan dielaborasi secara logis pada masing-masing variabel melalui pengamatan, tinjauan langsung dan wawancara.

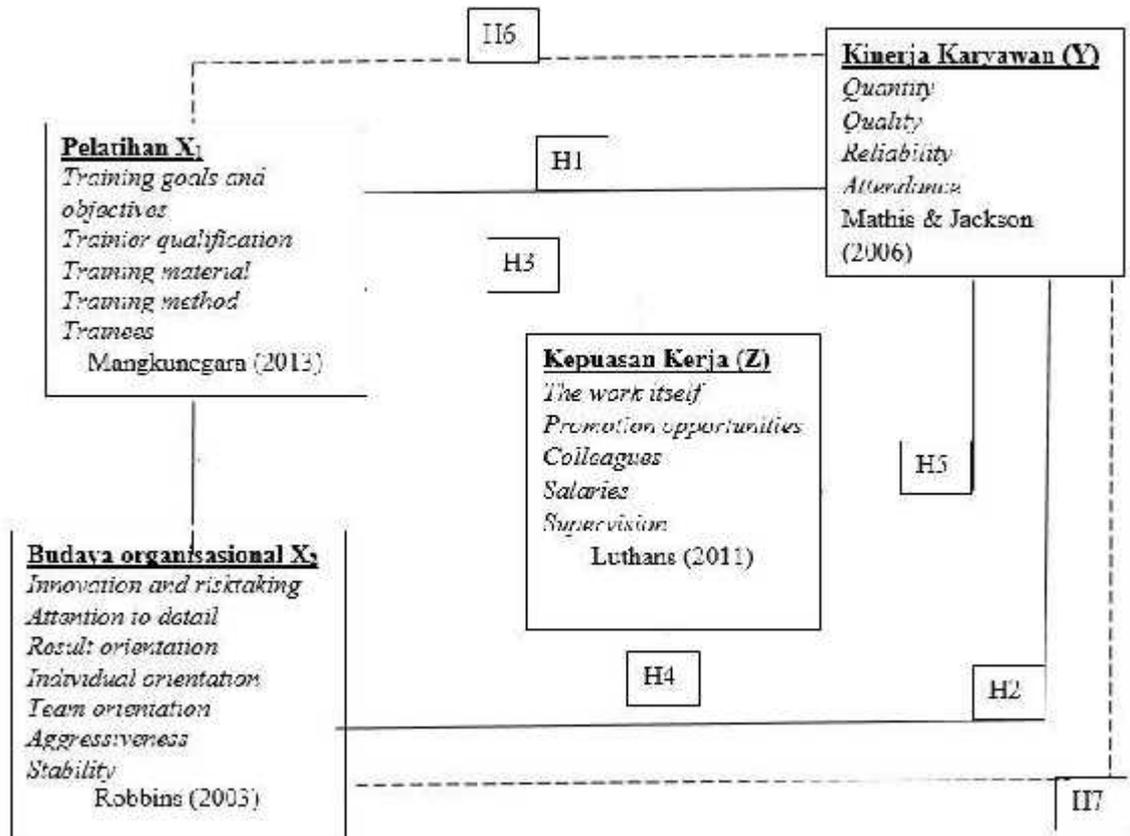
Kerangka pikir penelitian menjelaskan mengenai pengaruh variabel pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Indikator yang digunakan berdasarkan teori ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumber penelitian terdahulu:

1. X_1 -Y = Guterresa *et al.* (2020), Ilhami *et al.* (2020), Pembayun & Syarifuddin(2021), Kruppu *et al.* (2021), Zillah *et al.* (2022), Muardi *et*

- al.* (2022), Osewe & Gindicha (2021), Yamin *et al.* (2022), Niati *et al.* (2021).
2. X_2 -Y = Kabul *et al.* (2021), Gunawan & Hartono (2022), Hermawati (2021), Ramadhani & Setiawati (2022), Taufiqurrahman *et al.* (2021), Nugroho & Elmi (2022), Hendra (2020), Hendri & Kirana (2021), Sapta *et al.* (2020).
 3. X_1 -Z = Archia & Rozak (2022), Resnadita (2020), Triastuti *et al.* (2021), Bunjamin & Yosepha (2021), Suprpty *et al.* (2020), Amar *et al.* (2021).
 4. X_2 -Z = Paramita *et al.* (2020), Irfan (2022), Lukman & Muhammadin (2021), Maryati *et al.* (2019), Anggri *et al.* (2022), Kristianto & Saragih (2022), Salsabila *et al.* (2021), Nurhasanah *et al.* (2022).
 5. Y-Z = Kesuma (2022), Marbun & Jufrizen (2022), Ngwenya & Pelsler (2020), Djuraidi & Laily (2020), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Yusuf (2021), Siagian *et al.* (2022).
 6. X_1 -Y-Z = Nurani *et al.* (2020), Prayatni *et al.* (2022), Setiawan *et al.* (2021), Fajri (2019), Lestari *et al.* (2022), Winenriandhika & Efendi (2021), Prasetya *et al.* (2020).
 7. X_2 -Y-Z = Ramadhani & Setiawati (2022), Fahmi *et al.* (2021), Setiawati & Fidyah (2020), (Wahjoedi (2021), Syardiansah *et al.* (2020), Nelly & Erdiansyah (2021), Ridlwan *et al.* (2021), Nurperinayati (2021).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan teori yang digunakan, maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah 2022

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X₁) dan Budaya organisasional (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 Sekaran (2009) hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap pernyataan masalah penelitian, ketika pernyataan masalah

penelitian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara berupa pernyataan yang menguji hipotesis dan menegaskan dugaan hubungan antar variabel. Diharapkan dapat menemukan solusi untuk masalah yang dihadapi.

H1: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H5: Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H7: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif di mana menurut Creswell (2009) merupakan sarana yang digunakan untuk menguji teori objektif antar variabel. Selain itu menurut Sugiyono (2009) metode penelitian berdasarkan pada filsafat provitisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dan alat penelitian yang digunakan bertujuan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat. Pada penelitian ini pembagian kuesioner kepada karyawan di PT XYZ. Menurut Creswell (2009) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan lengkap dan dikembalikan kepada peneliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2009) kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan produsen cat, bahan perekat, dan bahan kimia bangunan yaitu PT XYZ di Jalan Industri II No 8 Leuwigajah Cimahi.

3.2.1 Profil Perusahaan

PT XYZ adalah perusahaan industri cat dan bahan bangunan yang sudah berdiri sejak tanggal 21 Agustus 1973. PT XYZ beralamat di Jalan Industri II No 8 Leuwigajah Cimahi. Didirikan oleh Bapak Lauw Kok Men

di Bandung. Pada awal pertama berdiri PT XYZ memfokuskan diri kepada produksi untuk cat tembok. Seiring berjalannya waktu, maka PT XYZ berubah menjadi perusahaan industri cat dengan cakupan distribusi ke hampir seluruh wilayah Indonesia. Saat ini, produk yang dihasilkan oleh PT XYZ adalah cat *Decorative Water Based* dan *Solvent Based, Chemical Construction* dan *automotive paint*.

Tahun 2000, PT XYZ melakukan ekspansi perluasan bangunan pabrik di jalan Industri Cimahi. Perluasan ini dimaksudkan untuk menambah kapasitas produksi berdasarkan pada permintaan konsumen yang semakin tinggi. Pada tahun 2002, PT XYZ membangun pabrik untuk produksi *Pigment Paste* yaitu pewarna yang dipergunakan untuk memberikan warna pada cat yang diproduksi. Pada tahun 2004, berdiri pabrik *Chemical Construction* yang membuat produk produk bahan bangunan (*building material*) seperti pengisi nat pada keramik, pelapis anti bocor dan lain lain.

Pada tahun 2010, PT XYZ memiliki 32 cabang di seluruh Indonesia dan 3 Depo. Cabang tersebut adalah Ambon, Medan, Padang, Palembang, Pekanbaru, Jambi, Bengkulu, Lampung, Jakarta, Bandung Barat, Bandung Timur, Semarang, Yogyakarta, Malang, Surabaya, Bali, Sampit, Pontianak, Samarinda, Banjarmasin, Manado, Makassar, Kendari, Cirebon, Kupang, Bangka Belitung, Jember, Bekasi, Bogor, Palu, Tasikmalaya dan Depo Batam, Palopo dan Lombok.

Ekspansi pembukaan cabang cabang baru terus dilakukan oleh PT XYZ dalam rangka mengembangkan luas area penjualannya. Untuk tahun 2012-

2015, PT XYZ membidik pasar Indonesia Timur sebagai area pengembangan bisnisnya.

Value nilai-nilai yang dianut oleh PT XYZ adalah:

1. *Customer Oriented*
2. *Integrity*
3. *Passion for Growth*
4. *Teamwork*
5. *Agile*

PT XYZ memiliki komitmen untuk menjadi perusahaan yang semakin dikenal oleh masyarakat sebagai industri cat dan bahan bangunan. Sementara untuk misi, PT XYZ, bertekad untuk menyediakan produk yang dapat diterima oleh konsumen yang lebih inovatif dan ramah lingkungan. Berkomitmen untuk pengembangan sumber daya manusia. Bertekad untuk lebih memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang terlibat dalam bisnis PT XYZ, serta bertekad untuk menyelenggarakan pengelolaan organisasi yang baik.

Pada penelitian ini menggunakan pelatihan Pengetahuan Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang diadakan oleh PT XYZ pada beberapa divisi yang ditempatkan untuk bekerja di area pabrik. PT XYZ melakukan pelatihan pengetahuan K3 guna meningkatkan pengetahuan serta kesadaran akan pentingnya keselamatan dalam bekerja di area pabrik dengan harapan karyawan dapat lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya maupun menggunakan alat-alat berat.

Sumber: Data Sekunder diolah, Tahun 2023

3.2.2 Visi dan Misi

PT XYZ memiliki visi sebagai berikut:

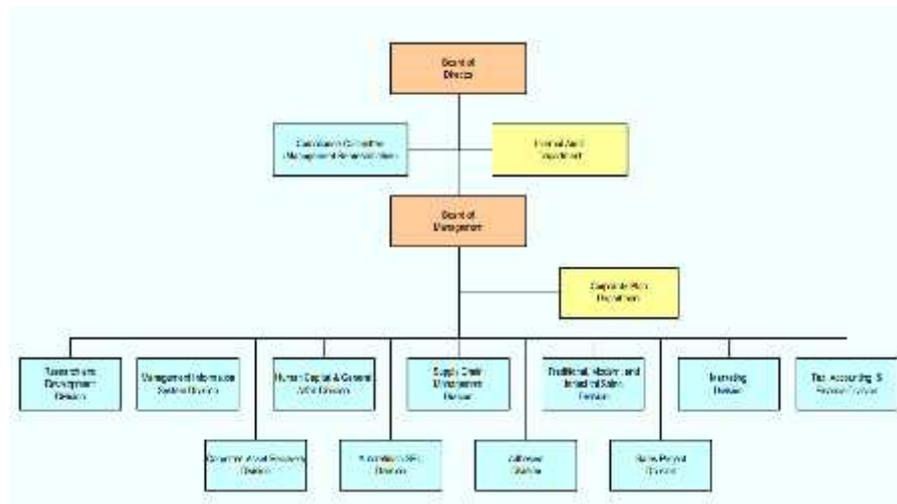
Covering Indonesia with wide-range of innovative, high quality, environmental friendly coatings.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka PT XYZ memiliki misi sebagai berikut:

- 1. Continuously innovate in high quality coating products development in order to achieve satisfaction of all customer segments.*
- 2. Committed to become a role model of green coating company in Indonesia.*
- 3. Contribute in Indonesian global competitiveness through strategic and sustainable human resources development.*
- 4. Facilitate good corporate governance practices to assure company's value creation to all stakeholders.*

3.2.3 Struktur Perusahaan

Struktur Organisasi PT XYZ, adalah sebagai berikut:



1. *Direktur/Board of Director*, sebagai pimpinan tertinggi dari PT XYZ, sebagai pengarah dan penanggung jawab seluruh aktivitas bisnis PT XYZ.

Sumber: Bagan *Organization Development* PT XYZ

2. *Internal Audit Department*, sebagai department yang melakukan fungsi audit keuangan dan sistem administrasi di PT XYZ.
3. *Corporate Plan Department*, sebagai department yang memfasilitasi penyusunan rencana bisnis PT XYZ di tahun tahun berikutnya.
4. *Compliance Committee*, sebagai divisi yang memastikan operasional dan sistem kerja sesuai dengan SOP dan aturan yang berlaku.
5. *Research & Development Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi penelitian dan pengembangan produk di PT XYZ.
6. *Management Information System Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi untuk pengelolaan infrastruktur dan struktur teknologi informasi di PT XYZ.

7. *Human Capital & General Affair Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi penyediaan dan pengelolaan tenaga kerja dan pengelolaan fasilitas tenaga kerja di PT XYZ.
8. *Supply Chain Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi operasional manufaktur, distribusi produk, pengelolaan rantai pasokan produk PT XYZ dimulai dari order konsumen hingga produknya dapat diterima oleh konsumen.
9. *TMIS Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi penjualan PT XYZ.
10. *Marketing Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi pemasaran PT XYZ.
11. *Tax, Accounting, & Finance Division*, sebagai divisi yang melakukan fungsi untuk pengelolaan keuangan, pencatatan keuangan, pembelian di PT XYZ.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2009) variabel adalah karakteristik individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati oleh seorang peneliti. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel adalah segala sesuatu yang dapat mengambil nilai variabel yang bervariasi. Sugiyono (2009) variabel adalah suatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat memperoleh informasi mengenai hal yang diteliti lalu dapat menarik kesimpulan. Berdasarkan ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah atribut yang dapat dibuat dan

ditentukan oleh peneliti untuk membuat kesimpulan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berupa variabel pelatihan (X_1) dan budaya organisasional (X_2) yang menjadi variabel independen, variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja (Z).

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) menyatakan bahwa variabel independen adalah variabel yang menyebabkan perubahan atau munculnya variabel dependen. Pada penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu (X_1) sebagai pelatihan serta budaya organisasional sebagai (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen menurut Sugiyono (2016) variabel dependen dipengaruhi oleh keberadaan variabel bebas. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel merupakan fokus perhatian peneliti, yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan variabel dependen dengan menjelaskan atau memprediksi variabilitasnya. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *intervening* menurut Sugiyono (2009) menyatakan bahwa variabel yang memberikan hasil lemah atau kuat pada variabel independen dan dependen tapi masih tetap terukur. Sekaran dan Bougie (2013) variabel *intervening* adalah variabel yang terletak di antara variabel independen dan variabel dependen. Pada penelitian ini, kepuasan kerja (Z) menjadi variabel *intervening*.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Parameter Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan berdasarkan sudut pandang Mathis and Jackson (2006) merupakan sesuatu yang memengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Indikator-indikatornya mencakup:

1. Kuantitas (*Quantity*)

Persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

- a. Kemampuan bekerja sesuai dengan target.
- b. Kemampuan bekerja tepat waktu.
- c. Ketelitian dalam bekerja.

2. Kualitas (*Quality*)

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

- a. Kemampuan mengatasi masalah pekerjaan.
- b. Ketelitian dalam bekerja.

c. Kemampuan bekerja sesuai standar kerja.

3. Keandalan (*Reliability*)

Sejauh mana karyawan dapat diandalkan mengenai penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

a. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.

b. Kemampuan bekerja secara mandiri.

c. Kemampuan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.

4. Kehadiran (*Attendance*)

Keyakinan karyawan untuk hadir tepat waktu ke perusahaan.

a. Ketepatan waktu penyelesaian tugas.

b. Ketepatan waktu hadir bekerja.

c. Ketepatan waktu pulang bekerja.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) karena dianggap paling sesuai serta didukung oleh jurnal dari Ngewenya & Pelsler (2020), nurani *et al.* (2020), dan Fajri (2019). Parameter dari definisi operasional variabel kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, reliabilitas dan kehadiran yang akan ditanyakan kepada responden.

3.4.2 Pelatihan (X_1)

Menurut Mangkunegara (2013) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan non-manajerial memperoleh pengetahuan

dan keterampilan teknis untuk tujuan yang terbatas. Indikator-indikator pelatihan mencakup:

1. Tujuan Pelatihan (*Training goals & objectives*)

Hasil yang dicapai oleh karyawan melalui proses pelatihan yang diberikan perusahaan.

- a. Kejelasan tujuan pelatihan.
- b. Kejelasan target pelatihan.
- c. Adanya tambahan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. Kualifikasi Pelatih (*Trainer qualification*)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuan untuk mentransformasikan keahlian tersebut kepada para peserta pelatihan.

- a. Penguasaan metode pelatihan.
- b. Kemampuan berinteraksi dengan peserta.
- c. Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.

3. Materi Pelatihan (*Training material*)

Kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus yang akan diberikan kepada peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja.
- b. Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.
- c. Kejelasan materi pelatihan.

4. Metode Pelatihan (*Training method*)

Cara penyajian materi yang akan diberikan kepada peserta pelatihan yang didasari oleh materi pelatihan yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

- a. Keragaman metode pelatihan.
 - b. Ketepatan penggunaan metode pelatihan.
 - c. Keseimbangan antara teori dan praktik.
5. Peserta Pelatihan (*Trainees*)

Peserta pelatihan adalah orang yang akan menerima keahlian baru dan tentunya akan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan.

- a. Kesiapan peserta pelatihan.
- b. Penguasaan materi pelatihan.
- c. Kesungguhan mengikuti pelatihan.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel pelatihan menurut Mangkunegara (2013) karena dianggap paling sesuai serta didukung oleh jurnal dari Niati *et al.* (2021), Hendra (2020), Archia & Rozak (2022), Resnadita (2020), Amar *et al.* (2021), Suprpty *et al.* (2020), Nurani *et al.* (2020), Fajri (2019), Lestari *et al.* (2022), Winenriandhika & Efendi (2021). Parameter dari definisi operasional variabel pelatihan adalah tujuan pelatihan, kualifikasi pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan yang akan ditanyakan kepada responden.

3.4.3 Budaya organisasional (X₂)

Menurut Robbins (2003) budaya organisasional mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Indikator-indikator dalam budaya organisasional mencakup:

1. Inovasi & Pengambilan risiko (*Innovation and risk-taking*)

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

- a. Perusahaan menghargai karyawan yang berani mengambil risiko
- b. Perusahaan menghargai karyawan yang memberikan inovasi.
- c. Perusahaan menghargai karyawan yang berani berpendapat.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.

- a. Perusahaan memberikan informasi pekerjaan secara detail.
- b. Perusahaan mendorong karyawan untuk berpikir analitis
- c. Perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat.

3. Orientasi Hasil (*Result orientation*)

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- a. Perusahaan memberikan evaluasi kerja secara rutin.
- b. Perusahaan menghargai hasil kerja karyawan yang melebihi target yang ditetapkan.
- c. Perusahaan mendorong karyawan untuk dapat memenuhi target yang sudah ditentukan.

4. Orientasi Individu (*Individual orientation*)

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- a. Perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan hubungan harmonis antar rekan kerja.
- b. Perusahaan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- c. Perusahaan mengharuskan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan.

5. Orientasi Tim (*Team orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

- a. Perusahaan menuntut hubungan yang harmonis dalam tim.
- b. Perusahaan mendorong kerja sama dalam tim.
- c. Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat berkoordinasi.

6. Keagresifan (*Aggressiveness*)

Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif.

- a. Perusahaan mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat.
- b. Perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi.
- c. Perusahaan menumbuhkan semangat karyawan.

7. Kemantapan/Stabilitas (*Stability*)

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

- a. Perusahaan telah menetapkan prosedur kerja.

- b. Perusahaan menetapkan standar kerja.
- c. Perusahaan memberikan informasi terkait pekerjaan.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel budaya organisasi menurut Robbins (2003) karena dianggap sesuai serta didukung oleh jurnal dari Kabul *et al.* (2021), Bunjamin & Yosepha (2021), Ramadhani & Setiawati (2022), Kristianto & Saragih (2022), Salsabila *et al.* (2021), Nurhasanah *et al.* (2022). Parameter dari definisi operasional variabel budaya organisasional adalah inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas yang akan ditanyakan kepada responden.

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional positif yang diberikan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, kinerja karyawan dapat meningkat jika kepuasan kerja yang karyawan rasakan juga meningkat. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik yang mereka kerjakan dalam bekerja merupakan bagian dari kepuasan kerja. Indikator-indikator kepuasan kerja mencakup:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Setiap pekerjaan membutuhkan keterampilan khusus tergantung pada spesialisasinya. Tingkat kepuasan kerja bergantung pada perasaan bahwa keahlian yang dimilikinya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

- a. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan
 - b. Kesempatan untuk belajar hal baru di luar pekerjaan utama.
2. Kesempatan Promosi (*Promotion opportunities*)
- Terdapat kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja di perusahaan.
- a. Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.
 - b. Kesempatan untuk mendapat penghargaan.
 - c. Kesempatan untuk naik jabatan.
3. Rekan Kerja (*Colleagues*)
- Hubungan antar pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- a. Kepedulian antar rekan kerja.
 - b. Kerja sama yang baik antar rekan kerja.
 - c. Dukungan antar rekan kerja.
4. Gaji (*Salaries*)
- Gaji yang diberikan sesuai dengan standar peraturan dan tanggung jawab dari karyawan dan faktor pemenuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.
- a. Kesesuaian gaji dengan beban kerja.
 - b. Ketepatan waktu pembayaran gaji.
 - c. Kesesuaian gaji yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki.
5. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya.

- a. Mendapatkan pengawasan dari atasan saat bekerja.
- b. Mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Mendapatkan bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan kerja.

Peneliti menggunakan definisi operasional variabel kepuasan kerja menurut Luthans (2011) karena dianggap paling sesuai serta didukung oleh jurnal Resnadita (2020), Amar *et al.* (2021), Lukman & Muhammadin (2021), Kesuma (2021), Fajri (2019), Setiawati & Fidyah (2020), Nelly & Erdiansyah, Nurperinayati (2021), Ramadhani & Setiawati (2022). Parameter dari definisi operasional variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, rekan kerja, gaji, dan pengawasan yang akan ditanyakan kepada responden.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2013) populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti dan membuat kesimpulan. Populasi yang akan peneliti gunakan sebagai objek penelitian yaitu xx karyawan di PT XYZ.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel penelitian menurut Sekaran dan Bougie (2013) sampel adalah sebagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dan terbentuk dari elemen populasi. Sedangkan menurut Priyono

(2008) sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Adapun sampel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu sebanyak xx karyawan di PT XYZ.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.6.1 Jenis Data

a. Data Primer

Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan dari pihak pertama untuk analisis dan menemukan solusi dari masalah yang diteliti. Data primer didapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan survei. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dibagikan peneliti untuk memperoleh data terkait pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

b. Data Sekunder

Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa data sekunder adalah data yang mengarah pada informasi yang berasal dari data yang dimiliki. Data sekunder dapat diperoleh dari informasi yang diterbitkan perusahaan, publikasi pemerintah, web perusahaan maupun internet. Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari laporan yang dikeluarkan oleh PT XYZ dan berbagai macam literatur kepustakaan seperti buku dan sumber lainnya yang berkaitan dengan pelatihan (X_1), budaya organisasi (X_2), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z).

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai media untuk pengumpulan data, Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang pertanyaannya dirumuskan terlebih dahulu sebelum dibagikan kepada responden. Daftar pertanyaan diberikan kepada responden untuk dijawab berdasarkan pilihan yang sudah ditentukan.

Skor pada setiap poin jawaban dalam kuesioner telah ditentukan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* menurut Sekaran dan Bougie (2013) adalah kegiatan merancang skala dengan melihat seberapa besar pengaruh dari subjek penelitian dalam suatu pernyataan yang menjadi indikator variabel. Dalam penelitian ini menggunakan 3 desain jawaban yang digunakan dalam setiap pertanyaan yaitu 1= Sangat Kurang, 2= Kurang, 3= Cukup, 4= Baik, 5= Sangat Baik pada variabel Pelatihan (X_1), sedangkan 1= Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Ragu-ragu; 4 = Setuju; 5= Sangat Setuju pada variabel Budaya Organisasional (X_2), sementara 1= Sangat Tidak Baik; 2= Tidak Baik; 3= Cukup; 4= Baik; 5= Sangat Baik pada variabel kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja (Z).

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Ghozali (2021) menyatakan bahwa uji validitas adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya data kuesioner. Adapun menurut Sugiyono (2017) hasil penelitian dikategorikan valid apabila

terdapat kesamaan pada data yang sudah terkumpul dengan data yang sebenarnya terjadi terhadap objek yang diteliti.

Terdapat 3 cara pengujian validitas instrumen menurut Sugiyono (2017):

- a. Pengujian Validitas Konstruksi (*Construct Validity*)
Untuk menguji validitas konstruksi, dapat menggunakan pendapat dari ahli (*judgement experts*). Setelah instrumen di konstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan para ahli.
- b. Pengujian Validitas Isi (*Content Validity*)
Untuk instrumen yang berbentuk tes, pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Untuk instrumen yang akan mengukur efektivitas pelaksanaan program, maka pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan isi atau rancangan yang telah ditetapkan.
- c. Pengujian Validitas Eksternal
Validitas eksternal diuji dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan.

Uji validitas yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2007):

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

Keterangan:

r_{xyz} = Koefisiensi korelasi

X = Skor yang ada di butir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

X = Jumlah skor X

Y = Jumlah skor Y

Z = Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Ghazali (2021) adalah alat yang digunakan untuk mengukur indikator dari suatu variabel atau konstruk. Menurut Sugiyono (2005) uji reliabilitas yaitu suatu rangkaian proses pengukuran yang memiliki konsistensi apabila pengukuran dijanjikan menggunakan alat ukur yang dilakukan berulang-ulang.

Uji reliabilitas menggunakan metode *Alfa Cronbach*. *Alfa Cronbach* digunakan untuk mengetahui apakah mempunyai hasil yang reliabel atau tidak. Jika nilai hasil dari *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60 persen, maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel. Adapun rumus yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan uji rumus menurut Sugiyono (2015):

$$r_i = \frac{K}{(K-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum x_i^2}{\sum x^2} \right\}$$

Keterangan:

r_i = Reliabel instrument

k = *Mean* kuadrat antara subjek

$\sum x_i^2$ = *Mean* kuadrat kesalahan

st^2 = Varians total

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini menggunakan variabel *intervening* sehingga terjadi pengaruh langsung dan tidak langsung, pengujian asumsi klasik ini dilakukan pada 2 sub struktural. Sub struktural pertama yaitu pengaruh antara X terhadap Z serta pada sub struktural kedua yaitu pengaruh X dan Z terhadap Y. Namun dalam uji multikolinearitas yang digunakan hanya 2 sub struktural yaitu pengaruh variabel X dan Y.

1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2021) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji ketidaksamaan *variance* model regresi pada pengamatan residual dan pengamatan lainnya. Jika *variance* residual dengan pengamatan lain menunjukkan hasil yang tetap maka hasilnya dapat dinyatakan homoskedastisitas.

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Identifikasi statistik yang mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas menggunakan *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), batas nilai *tolerance* adalah $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF 10. Apabila nilai *tolerance* $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinearitas,

namun apabila nilai *tolerance* < 10,00 maka terjadi multikolinearitas dalam data tersebut.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2021) merupakan uji yang digunakan untuk menguji model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas data menggunakan uji *kolmogrov Smirnov* dalam penelitian. Model regresi yang baik yaitu nilai yang memiliki distribusi normal, jika nilai signifikansi > 0.05 maka nilai residual berdistribusi normal, namun jika nilai signifikansi, 0.05 maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

Menurut Siregar (2013) regresi linear merupakan salah satu alat yang digunakan untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Sementara menurut Sugiyono (2015) analisis regresi digunakan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Berikut merupakan macam-macam analisis regresi:

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana menurut Siregar (2013) digunakan hanya satu variabel independen dan satu variabel dependen. Di bawah ini adalah persamaan regresi linear sederhana:

$$Y = a + b_1Z$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Variabel bebas

a dan b = Konstanta

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2021) menyatakan bahwa analisis dilakukan untuk mengukur pengaruh dari perubahan variabel independen terhadap dependen, baik secara terpisah maupun bersamaan. Oleh karena itu, digunakan Regresi Analisis Berganda atau *Multiple Regression*. Analisis regresi berganda dapat dilakukan apabila terdapat minimal dua variabel bebas, yaitu:

1) Regresi model I (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model I dilakukan untuk mengetahui berapa besar pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

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

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = Pelatihan

X₂ = Budaya organisasional

b₁ = Koefisien regresi

b₂ = Koefisien regresi

2) Regresi Model II (Kepuasan Kerja)

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

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

Keterangan:

Z = Kepuasan kerja

X₁ = Pelatihan

X₂ = Budaya Organisasional

b₁ = Koefisien regresi

b₂ = Koefisien regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2021) uji t menunjukkan sejauh mana pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 0.05 (= 5%). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikan >0,05 maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Jika nilai signifikan $<0,05$ maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Ini berarti bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F menurut Ghozali (2021) menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model regresi memengaruhi variabel dependen secara bersamaan. Pengujian yang dilakukan menggunakan tingkat signifikansi sebesar $0,05$ ($= 5\%$). Berikut terdapat beberapa kriteria dalam pembuktian hipotesis:

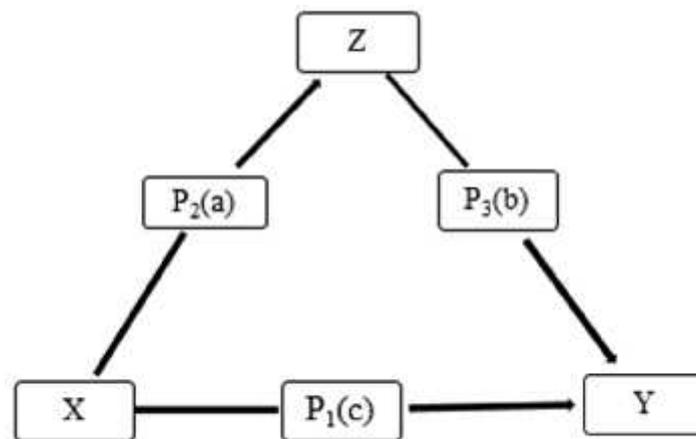
- 1) Jika nilai F lebih besar dari 4, maka H_0 ditolak dan hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen diterima.
- 2) Membandingkan nilai F hasil dengan F yang merujuk pada tabel. Jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2021) menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R^2) merupakan fungsi untuk menentukan seberapa komprehensif suatu variabel dapat menjelaskan variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) memiliki skala 0 sampai 1. Semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

3.8.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2021) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda yang menggunakan uji sobel untuk memperkirakan kualitas hubungan antar variabel tertentu. Uji sobel merupakan uji hipotesis mediasi atau *intervening* dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel.



Gambar 3.1 Uji Sobel

Sumber: Ghozali (2021)

Keterangan:

X = Pelatihan dan Budaya Organisasional (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 terhadap variabel mediasi

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dalam penelitian ini, subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT XYZ. Jumlah responden penelitian ini adalah 40 karyawan dan semua responden telah mengembalikan kuesioner. Hal ini menunjukkan tingkat pengembalian 100 persen. Pembahasan pada bab ini mencakup deskripsi karakteristik responden, variabel penelitian, uji regresi, dan analisis jalur. Dalam penelitian ini digunakan aplikasi analisis data IBM SPSS 26.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas menurut Sekaran dan Bougie (2009) merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang mengukur konsep tersebut. Kuesioner digunakan sebagai alat penelitian dalam penelitian ini. Perhitungan uji validitas didasarkan pada item yang berkorelasi antara skor item dan skor variabel yang dihitung menggunakan aplikasi SPSS 26.

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1.	Pelatihan	15
2.	Budaya Organisasional	21
3.	Kepuasan Kerja	15
4.	Kinerja Karyawan	12
Total Pernyataan		63

Sumber: Kuesioner, 2022 (Lampiran 1, Hal 220)

Pada penelitian ini setiap item pernyataan diuji dengan persamaan korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} serta melihat nilai signifikansinya. Besaran r_{tabel} dalam penelitian ini yaitu 0,312 ($df = N-2, 40-2 = 38$) dengan menggunakan nilai signifikansi sebesar 5 persen atau 0,05. Hasil uji data dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} dan nilai signifikansi lebih kecil dari 5 persen. Berikut hasil uji validitas pada setiap variabel penelitian:

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X₁)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	“Kejelasan tujuan pelatihan.”	0,685	0,312	Valid
2.	“Kejelasan target pelatihan.”	0,724	0,312	Valid
3.	“Pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.”	0,774	0,312	Valid
4.	“Penguasaan materi pelatihan.”	0,734	0,312	Valid
5.	“Kemampuan berinteraksi dengan peserta.”	0,744	0,312	Valid
6.	“Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.”	0,730	0,312	Valid
7.	“Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja.”	0,668	0,312	Valid
8.	“Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.”	0,665	0,312	Valid
9.	“Kejelasan materi pelatihan.”	0,607	0,312	Valid
10.	“Keragaman metode pelatihan.”	0,754	0,312	Valid
11.	“Ketepatan penggunaan metode pelatihan.”	0,873	0,312	Valid
12.	“Keseimbangan antara teori dan praktik.”	0,660	0,312	Valid
13.	“Kesiapan peserta pelatihan.”	0,662	0,312	Valid
14.	“Penguasaan materi pelatihan.”	0,527	0,312	Valid
15.	“Kesungguhan mengikuti pelatihan.”	0,682	0,312	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 233)

Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh pernyataan yang terdapat di variabel Pelatihan (X₁) terbukti valid karena memenuhi syarat nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi nya di bawah atau lebih kecil dari 5 persen atau 0,05.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasional (X₂)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1.	“Perusahaan menghargai karyawan yang berani mengambil risiko.”	0,669	0,312	Valid
2.	“Perusahaan menghargai karyawan yang memberikan inovasi.”	0,672	0,312	Valid
3.	“Perusahaan menghargai karyawan yang berani berpendapat.”	0,601	0,312	Valid
4.	“Perusahaan memberikan informasi pekerjaan secara detail.”	0,691	0,312	Valid
5.	“Perusahaan mendorong karyawan untuk berpikir analitis.”	0,512	0,312	Valid
6.	“Perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat.”	0,671	0,312	Valid
7.	“Perusahaan memberikan evaluasi kerja secara rutin.”	0,596	0,312	Valid
8.	“Perusahaan menghargai evaluasi kerja karyawan yang melebihi target yang ditetapkan.”	0,725	0,312	Valid
9.	“Perusahaan mendorong karyawan untuk dapat memenuhi target yang sudah ditentukan.”	0,462	0,312	Valid
10.	“Perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan hubungan harmonis antar rekan kerja.”	0,737	0,312	Valid
11.	“Perusahaan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.”	0,541	0,312	Valid
12.	“Perusahaan mengharuskan karyawan dalam pengambilan keputusan.”	0,622	0,312	Valid
13.	“Perusahaan menuntut hubungan yang harmonis dalam tim.”	0,672	0,312	Valid
14.	“Perusahaan mendorong kerja sama dalam tim.”	0,659	0,312	Valid
15.	“Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat berkoordinasi.”	0,426	0,312	Valid
16.	“Perusahaan mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat.”	0,709	0,312	Valid
17.	“Perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi.”	0,809	0,312	Valid
18.	“Perusahaan menumbuhkan semangat karyawan.”	0,700	0,312	Valid
19.	“Perusahaan telah menciptakan prosedur kerja.”	0,540	0,312	Valid
20.	“Perusahaan menetapkan standar kerja.”	0,494	0,312	Valid
21.	“Perusahaan memberikan informasi terkait pekerjaan.”	0,696	0,312	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 233)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan yang ada dalam variabel Budaya Organisasional (X₂) terbukti valid karena memenuhi syarat nilai r_{hitung} lebih dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi nya di bawah 5 persen atau 0,05.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	“Kemampuan bekerja sesuai dengan target.”	0,835	0,312	Valid
2.	“Kemampuan bekerja tepat waktu.”	0,817	0,312	Valid
3.	“Kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien.”	0,761	0,312	Valid
4.	“Kemampuan mengatasi masalah pekerjaan.”	0,686	0,312	Valid
5.	“Ketelitian dalam bekerja.”	0,813	0,312	Valid
6.	“Kemampuan bekerja sesuai standar kerja.”	0,755	0,312	Valid
7.	“Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.”	0,739	0,312	Valid
8.	“Kemampuan bekerja secara mandiri.”	0,788	0,312	Valid
9.	“Kemampuan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.”	0,829	0,312	Valid
10.	“Ketepatan waktu penyelesaian tugas.”	0,840	0,312	Valid
11.	“Ketepatan waktu hadir bekerja.”	0,660	0,312	Valid
12.	“Ketepatan waktu pulang bekerja.”	0,697	0,312	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 230)

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan yang ada dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) terbukti valid karena memenuhi syarat r_{hitung} lebih dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi nya di bawah 5 persen atau 0,05.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	“Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.”	0,385	0,312	Valid
2.	“Kesempatan untuk menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan.”	0,501	0,312	Valid
3.	“Kesempatan untuk belajar hal baru di luar pekerjaan utama.”	0,447	0,312	Valid
4.	“Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.”	0,689	0,312	Valid
5.	“Kesempatan untuk mendapat penghargaan.”	0,655	0,312	Valid
6.	“Kesempatan untuk naik jabatan.”	0,546	0,312	Valid
7.	“Kepedulian antar rekan kerja.”	0,670	0,312	Valid
8.	“Kerja sama yang baik antar rekan kerja.”	0,763	0,312	Valid
9.	“Dukungan antar rekan kerja.”	0,703	0,312	Valid
10.	“Kesesuaian gaji dengan beban kerja.”	0,727	0,312	Valid
11.	“Ketepatan waktu pembayaran gaji.”	0,617	0,312	Valid
12.	“Kesesuaian gaji yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki.”	0,660	0,312	Valid
13.	“Mendapatkan pengawasan dari atasan saat bekerja.”	0,646	0,312	Valid
14.	“Mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan.”	0,741	0,312	Valid
15.	“Mendapatkan bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan kerja.”	0,619	0,312	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 233)

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang ada dalam variabel Kepuasan Kerja (Z) terbukti valid karena memenuhi syarat r_{hitung} lebih dari nilai r_{tabel} serta nilai signifikansi nya di bawah 5 persen atau 0,05.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sekaran & Bougie (2009) merupakan bentuk uji yang menggambarkan tingkat bias (bebas kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten dalam berbagai elemen instrumen. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Hasil responden dianggap reliabel jika nilai *Alfa Cronbach* di atas 0,6. Sebaliknya, jika nilai *Alfa Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban responden terhadap kuesioner dinyatakan tidak reliabel sebagai alat ukur.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	N	Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1.	Pelatihan (X ₁)	15	0,925	>0,6	Reliabel
2.	Budaya Organisasional (X ₂)	21	0,924	>0,6	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan (Y)	12	0,927	>0,6	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja (Z)	15	0,885	>0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 4, Hal 237)

Berdasarkan Tabel 4.6 seluruh variabel pada penelitian ini menunjukkan data yang reliabel karena nilai *Alfa Cronbach* lebih dari 0,6 pada masing-masing variabel nya.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Siregar (2013) analisis data adalah data yang digunakan untuk melakukan uji generalisasi hasil penelitian dari satu sampel yang dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan divisi yang ditentukan dari hasil kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 40 karyawan. Berikut data karakteristik responden yang disajikan dalam format tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden

Identitas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	31	77,5
	Perempuan	9	22,5
	Total	40	100
Usia	Kurang dari 25 tahun	3	7,5
	25-30 tahun	5	12,5
	31-40 tahun	18	45
	41-50 tahun	12	30
	Kurang dari 50 tahun	2	5
	Total	40	100
Pendidikan Terakhir	SMA	23	57,5
	Diploma	6	15
	Sarjana (S1)	10	25
	Magister (S2)	1	2,5
	Total	40	100
Lama Bekerja	Kurang 5 tahun	7	17,5
	5-10 tahun	5	12,5
	10-15 tahun	11	27,5
	Lebih dari 15 tahun	17	42,5
	Total	40	100
Divisi	<i>Warehouse B</i>	13	32,5
	<i>Solvent base</i>	4	10
	<i>Process Engineering</i>	4	10
	<i>Transportation</i>	2	5
	<i>R&D 1</i>	3	7,5
	<i>Production</i>	2	5
	<i>Adhesive</i>	1	2,5
	<i>Warehouse A</i>	2	5

Lanjutan tabel 4.7

Divisi	Upstream	1	2,5
	Warehouse Regional	2	5
	Environment	1	2,5
	R&D 2	2	5
	ES	1	2,5
	SCM	2	5
	Total	40	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 5, Hal 235)

Berdasarkan Tabel 4.7 karakteristik responden, terdapat 40 karyawan pada PT XYZ Bandung yang terdiri dari 31 karyawan laki laki (77,5 persen) dan sisanya adalah 9 karyawan wanita (22,5 persen). Dilihat dari jenjang studi karyawan terdapat sebanyak 23 karyawan lulusan SMA (57 Persen), 10 karyawan lulusan Sarjana (S1) (25 persen), lulusan Diploma 6 karyawan (15 persen), dan lulusan Magister (S2) 1 karyawan (25 persen).

Mayoritas karyawan berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 18 karyawan (45 persen), kemudian karyawan berusia 41-50 tahun sebanyak 12 (30 persen), 25-30 tahun sebanyak 5 karyawan (12,5 persen), kurang dari 25 tahun sebanyak 3 karyawan (7,5 persen) dan karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 2 karyawan (5 persen).

Masa kerja karyawan yaitu 17 karyawan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun (42,5 persen), 11 karyawan dengan masa kerja 10-15 tahun (27,5 persen), 7 karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun (17,5 persen), dan 5 karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun (12,5 persen). Sebanyak 13 karyawan di bagian warehouse B (32,5 persen), 4 karyawan di bagian solvent base dan processs engineering (10 persen), 3 karyawan di bagian R&D 1 (7,5 persen), 2 karyawan di bagian transportation, production, warehouse A, warehouse regional, R&D 2, dan SCM (5 persen),

dan 1 karyawan di bagian *Adhesive, upstream, environment*, dan ES (2,5 persen).

Karyawan PT XYZ Bandung mayoritas laki-laki yaitu sebesar (77,5 persen) dengan rata-rata berusia 31-40 tahun (45 persen). Kebanyakan dari karyawan memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun di divisi *warehouse B* sebanyak 13 orang (32,5 persen), serta mayoritas telah menempuh jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) yaitu sebanyak 23 karyawan (57,5 persen).

Karyawan PT XYZ Bandung didominasi oleh laki-laki dengan persentase sebesar 77,5 sedangkan perempuan sebesar 22,5, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kemampuan yang sama baik dalam pekerjaan maupun dalam meningkatkan kinerja. Menurut Wahyuni *et al.* (2022) baik pria maupun wanita tidak memiliki perbedaan kemampuan dalam mengerjakan tugas terutama dalam pemecahan masalah, menganalisis, bekerja secara kompetitif, motivasi, dan kemampuan dalam belajarnya. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Ariyanti *et al.* (2020) yang membuktikan jenis kelamin baik itu laki-laki maupun perempuan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Karyawan PT XYZ Bandung mayoritas berusia 31-40 tahun dimana usia tersebut tergolong usia muda dan termasuk ke dalam usia produktif. Karyawan dengan usia muda memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan usia tua, karena karyawan memiliki

keinginan untuk mencoba hal baru yang dapat meningkatkan kinerja dan menghasilkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Lashwaty & Sholihah (2018) yang menyatakan bahwa usia mempengaruhi tingkat kepuasan kerja serta penelitian yang dilakukan oleh Widakdo & Iska (2021) membuktikan bahwa usia dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

Masa kerja menurut Utaminingsih (2014) masa kerja dapat menentukan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan, semakin banyak pengalaman maka semakin tinggi pula prestasi atau kinerja yang telah dicapainya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Arrazi (2019) yang menyatakan bahwa masa kerja mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Berdasarkan data responden karyawan PT XYZ Bandung mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, masa kerja yang lama akan membentuk kinerja dari karyawan menjadi lebih efektif karena dapat mengendalikan berbagai kendala berdasarkan pada pengalamann yang sudah didapatkan.

4.2.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase tertinggi

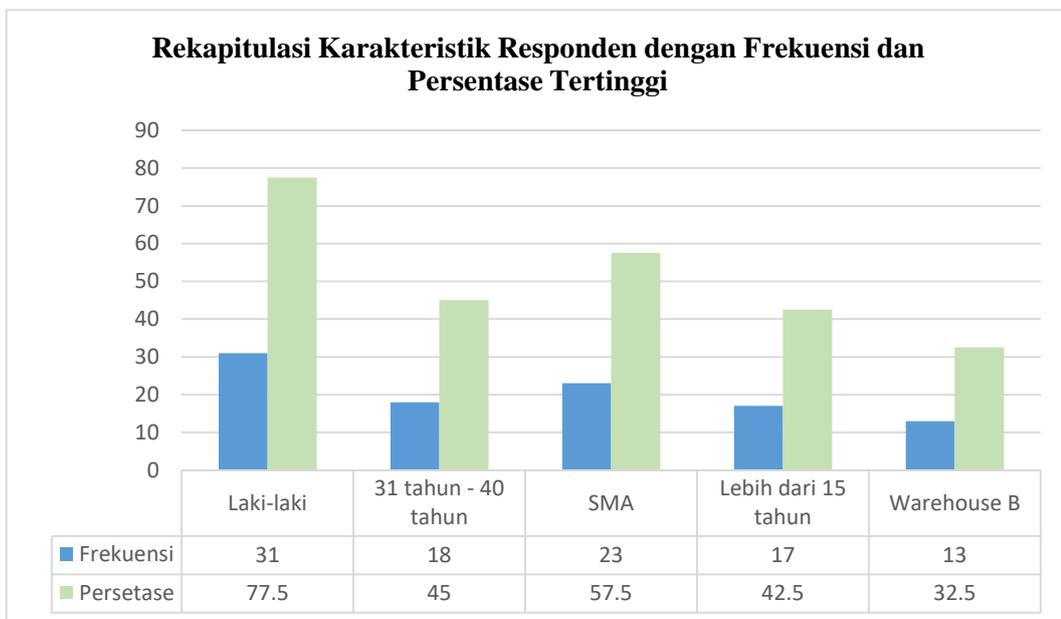
Berikut disajikan tabel dan diagram yang menunjukkan persentase dan frekuensi tertinggi pada setiap karakteristik.

Tabel 4.8 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase tertinggi

No	Karakteristik	Responden yang mendominasi	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	31	77,5
2.	Usia	31 tahun – 40 tahun	18	45
3.	Pendidikan terakhir	SMA	23	57,5
4.	Lama bekerja	Lebih dari 15 tahun	17	42,5
5.	Divisi	Warehouse B	13	32,5

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 238)

Rekapitulasi karakteristik responden dengan frekuensi dan persentase tertinggi juga ditampilkan dalam Gambar 4.6 dalam bentuk diagram.



Gambar 4.1 Rekapitulasi Karakteristik Responden dengan Frekuensi dan Persentase Tertinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 5, Hal 238)

Berdasarkan Tabel 4.8 dan Gambar 4.6 responden dengan jenis kelamin yang mendominasi adalah responden laki-laki dengan frekuensi 31 dan persentase 77,5 persen, responden berdasarkan usia didominasi pada rentang usia 31 tahun–40 tahun dengan frekuensi 18 responden dan persentase 45

persen, responden dengan pendidikan terakhir didominasi SMA dengan frekuensi sebanyak 23 responden dan persentase 57,5 persen, responden berdasarkan lama bekerja didominasi dengan rentang waktu lebih dari 15 tahun dengan frekuensi sebanyak 17 responden dan persentase 42,5 persen serta responden berdasarkan divisi didominasi dari karyawan *Warehouse B* dengan frekuensi 13 responden dan persentase 32,5 persen.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif menurut Ghazali (2018) yaitu bertujuan untuk menyajikan data dengan tampilan yang baik dalam mendeskripsikan variabel dalam satu penelitian. Penelitian ini variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

$$\text{Interval} = \frac{(N-1) \cdot M}{JK} - \frac{N-1}{N}$$

$$\text{Interval} = \frac{(5-1)}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Kategori kelas yang diperoleh berdasarkan interval tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.9 Kategori berdasarkan 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 Kuesioner, 2023 (Lampiran 1, Hal 220)

1. Pelatihan (X_1)

Hasil penelitian responden terkait variabel pelatihan pada karyawan PT XYZ menunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden terkait Pelatihan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Tujuan Pelatihan			
1.	Kejelasan tujuan pelatihan.	4,35	Sangat Tinggi
2.	Kejelasan target pelatihan.	4,20	Tinggi
3.	Pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.	4,18	Tinggi
Mean		4,24	Sangat Tinggi
Kualifikasi Pelatih			
4.	Penguasaan materi pelatihan.	4,08	Tinggi
5.	Kemampuan berinteraksi dengan peserta.	3,90	Tinggi
6.	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.	4,05	Tinggi
Mean		4,01	Tinggi
Materi Pelatihan			
7.	Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja.	4,20	Tinggi
8.	Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.	4,05	Tinggi
9.	Kejelasan materi pelatihan.	4,15	Tinggi
Mean		4,13	Tinggi
Metode Pelatihan			
10.	Keragaman metode pelatihan.	3,95	Tinggi
11.	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	3,98	Tinggi
12.	Keseimbangan antara teori dan praktik.	3,83	Tinggi
Mean		3,92	Tinggi
Peserta Pelatihan			
13.	Kesiapan peserta pelatihan.	3,88	Tinggi
14.	Penguasaan materi pelatihan.	4,00	Tinggi
15.	Kesungguhan mengikuti pelatihan.	4,05	Tinggi
Mean		3,98	Tinggi
Pelatihan		4,06	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

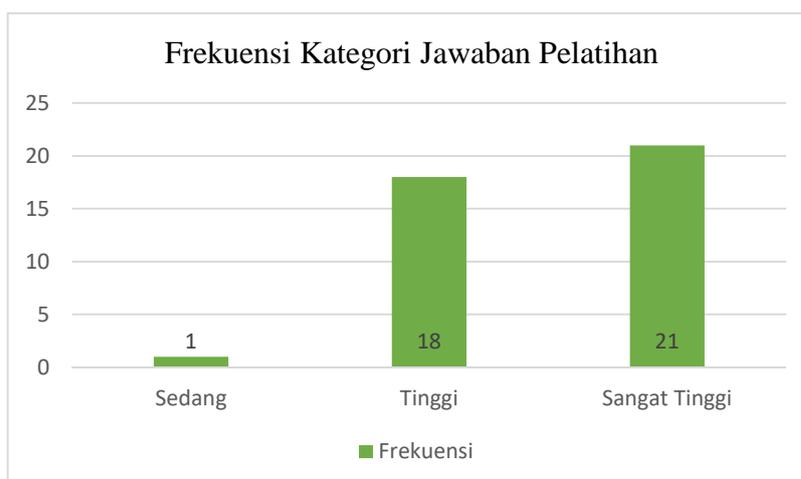
Berdasarkan Tabel 4.10, dari 15 pernyataan pelatihan, mayoritas berada pada kategori Tinggi dengan interval 3,43 s/d 4,23 dengan skor rata-rata 4,05. Selain adanya pernyataan yang telah dikategorikan di atas berdasarkan skor rata-rata, berikut ditampilkan data frekuensi kategori dari pernyataan yang ada pada variabel pelatihan:

Tabel 4.11 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-15	Sangat Rendah	0	0,00
16-30	Rendah	0	0,00
31-45	Sedang	1	2,50
46-60	Tinggi	18	45,00
61-75	Sangat Tinggi	21	52,50
Total		40	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Berdasarkan Tabel 4.11 frekuensi dominan ada pada variabel pelatihan adalah Sangat Tinggi sebanyak 21 responden dengan persentase 52,5. Frekuensi dan persentase jawaban pelatihan juga disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 4.7:



Gambar 4.2 Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Pada variabel pelatihan terdapat tiga kategori yaitu Sedang, Tinggi, dan Sangat Tinggi, sebagian besar responden masuk ke dalam kategori Sangat Tinggi, selanjutnya 18 responden yang termasuk kategori Tinggi, dan 1 responden berada dalam kategori Sedang.

2. Budaya Organisasional (X₂)

Berikut merupakan hasil dari penilaian responden terkait budaya organisasional pada PT XYZ:

Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden terkait Budaya Organisasional

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Inovasi dan Pengambilan Risiko			
1.	Perusahaan menghargai karyawan yang berani mengambil risiko.	3,70	Tinggi
2.	Perusahaan menghargai karyawan yang memberikan inovasi.	4,05	Tinggi
3.	Perusahaan menghargai karyawan yang berani berpendapat.	3,98	Tinggi
Mean		3,91	Tinggi
Perhatian terhadap Detail			
4.	Perusahaan memberikan informasi pekerjaan secara detail.	4,00	Tinggi
5.	Perusahaan mendorong karyawan untuk berpikir analitis.	4,10	Tinggi
6.	Perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat.	4,45	Sangat Tinggi
Mean		4,18	Tinggi
Orientasi Hasil			
7.	Perusahaan memberikan evaluasi kerja secara rutin.	4,10	Tinggi
8.	Perusahaan menghargai hasil kerja karyawan yang melebihi target yang sudah ditentukan.	3,98	Tinggi
9.	Perusahaan mendorong karyawan untuk dapat memenuhi target yang sudah ditentukan.	4,13	Tinggi
Mean		4,07	Tinggi
Orientasi Individu			
10.	Perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan hubungan harmonis antar rekan kerja.	4,45	Sangat Tinggi
11.	Perusahaan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.	3,85	Tinggi
12.	Perusahaan mengharuskan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan.	4,33	Sangat Tinggi
Mean		4,21	Tinggi
Orientasi Tim			
13.	Perusahaan menuntut hubungan yang harmonis dalam tim.	4,33	Sangat Tinggi
14.	Perusahaan mendorong kerja sama dalam tim.	4,33	Sangat Tinggi
15.	Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat berkoordinasi.	4,43	Sangat Tinggi
Mean		4,36	Sangat Tinggi
Keagresifan			
16.	Perusahaan mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat.	4,00	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.12

17.	Perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi.	4,05	Tinggi
18.	Perusahaan menumbuhkan semangat karyawan.	4,00	Tinggi
Mean		4,02	Tinggi
Stabilitas			
19.	Perusahaan telah menetapkan prosedur kerja.	4,30	Sangat Tinggi
20.	Perusahaan menetapkan standar kerja.	4,38	Sangat Tinggi
21.	Perusahaan memberikan informasi terkait pekerjaan.	4,28	Sangat Tinggi
Mean		4,32	Sangat Tinggi
Budaya Organisasional		4,15	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Berdasarkan Tabel 4.12 seluruh pernyataan budaya organisasional berada pada kategori Tinggi atau baik dan termasuk ke dalam kategori interval 3,43 s/d 4,23 dengan skor rata-rata 4,15. Selain berdasarkan skor rata-rata, berikut ditampilkan data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam budaya organisasional:

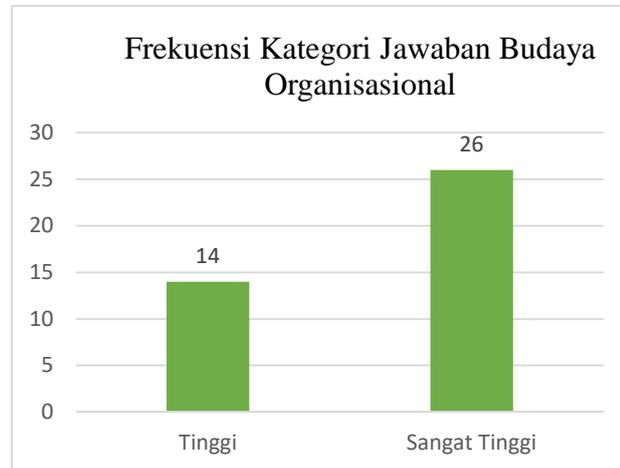
Tabel 4.13 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Budaya Organisasional

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-21	Sangat Rendah	0	0,00
22-42	Rendah	0	0,00
43-63	Sedang	0	0,00
64-84	Tinggi	14	35,00
85-105	Sangat Tinggi	26	65,00
Total		40	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Berdasarkan Tabel 4.13 frekuensi dominan yang terdapat pada variabel budaya organisasional yaitu Sangat Tinggi sebanyak 26 responden dan

persentase sebesar 65 persen. Frekuensi dan persentase jawaban budaya organisasional juga disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 4.8:



Gambar 4.3 Frekuensi Kategori Jawaban Budaya Organisasional

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Pada variabel budaya organisasional, hanya terdapat dua kategori yaitu “Tinggi dan Sangat Tinggi,” mayoritas responden pada variabel budaya organisasional memiliki skor dalam kategori Sangat Tinggi yaitu sebanyak 26 responden.

3. Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil penilaian responden terhadap kinerja karyawan

PT XYZ:

Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Kuantitas			
1.	Kemampuan bekerja sesuai dengan target.	4,13	Tinggi
2.	Kemampuan bekerja tepat waktu.	4,23	Tinggi
3.	Kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien.	4,13	Tinggi
Mean		4,16	Tinggi
Kualitas			
4.	Kemampuan mengatasi masalah pekerjaan.	4,03	Tinggi
5.	Ketelitian dalam bekerja.	4,25	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.14

6.	Kemampuan bekerja sesuai standar kerja.	4,15	Tinggi
Mean		4,14	Tinggi
Reliabilitas			
7.	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	4,23	Tinggi
8.	Kemampuan bekerja secara mandiri.	4,35	Sangat Tinggi
9.	Kemampuan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.	4,40	Sangat Tinggi
Mean		4,33	Sangat Tinggi
Kehadiran			
10.	Ketepatan waktu penyelesaian tugas.	4,15	Tinggi
11.	Ketepatan waktu hadir bekerja.	4,20	Tinggi
12.	Ketepatan waktu pulang bekerja.	4,25	Sangat Tinggi
Mean		4,20	Tinggi
Kinerja Karyawan		4,21	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

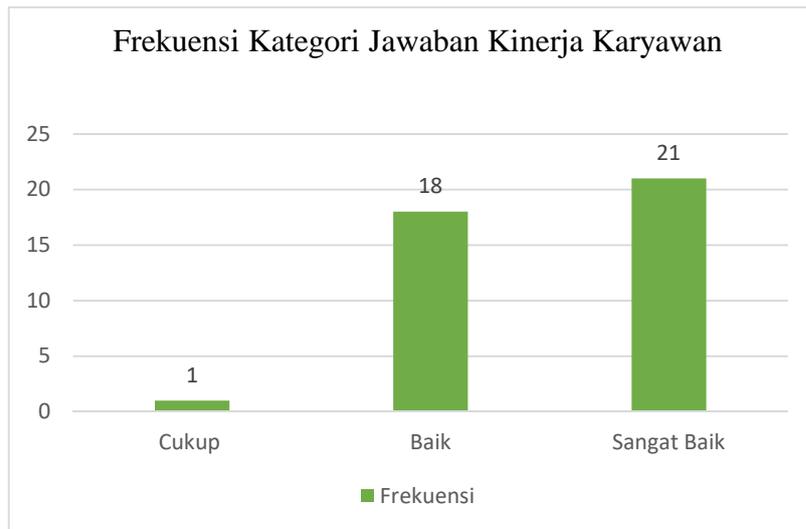
Berdasarkan Tabel 4.14 seluruh skor pernyataan yang terdapat dalam variabel kinerja karyawan berada pada kategori Tinggi dan termasuk ke dalam interval 3,43 s/d 4,23 dengan rata-rata skor kinerja karyawan 4,20. Selain dikategorikan berdasarkan skor rata-rata, berikut juga ditampilkan data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel kinerja karyawan di PT XYZ sebagai berikut:

Tabel 4.15 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan

Skor Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Rendah	0	0,00
13-24	Rendah	0	0,00
25-36	Sedang	1	2,50
37-48	Tinggi	18	45,00
49-60	Sangat Tinggi	21	52,50
Total		40	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Berdasarkan Tabel 4.15, kategori dominan yang terdapat pada variabel kinerja karyawan yaitu Sangat Tinggi sebanyak 21 responden dan persentase 52,5 persen. Frekuensi dan persentase jawaban kinerja disajikan juga dalam bentuk diagram pada Gambar 4.9:



Gambar 4.4 Frekuensi Kategori Jawaban Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Pada variabel kinerja karyawan terdapat tiga kategori jawaban yaitu Sedang, Tinggi, dan sangat Tinggi. Mayoritas responden pada variabel kinerja karyawan ini memiliki skor dalam kategori Sangat Tinggi yaitu sebanyak 21 responden.

4. Kepuasan Kerja

Berikut adalah hasil penilaian responden terhadap kepuasan kerja

PT XYZ:

Tabel 4.16 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Pekerjaan itu sendiri			
1.	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	4,18	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.16

2.	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan.	4,08	Tinggi
3.	Kesempatan untuk belajar hal baru di luar pekerjaan utama.	4,18	Tinggi
Mean		4,14	Tinggi
Kesempatan Promosi			
4.	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.	4,18	Tinggi
5.	Kesempatan untuk mendapatkan penghargaan.	3,85	Tinggi
6.	Kesempatan untuk naik jabatan.	3,58	Tinggi
Mean		3,87	Tinggi
Rekan Kerja			
7.	Kepedulian antar rekan kerja.	4,25	Sangat Tinggi
8.	Kerja sama yang baik antar rekan kerja.	4,30	Sangat Tinggi
9.	Dukungan antar rekan kerja.	4,20	Tinggi
Mean		4,25	Sangat Tinggi
Gaji			
10.	Kesesuaian gaji dengan beban kerja.	3,78	Tinggi
11.	Ketepatan waktu pembayaran gaji.	4,60	Sangat Tinggi
12.	Kesesuaian gaji yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki.	3,88	Tinggi
Mean		4,08	Tinggi
Pengawasan			
13.	Mendapatkan pengawasan dari atasan saat bekerja.	4,10	Tinggi
14.	Mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan.	4,20	Tinggi
15.	Mendapatkan bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan kerja.	4,30	Sangat Tinggi
Mean		4,20	Tinggi
Kepuasan Kerja		4,11	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Berdasarkan pada Tabel 4.16 skor pernyataan pada variabel kepuasan kerja termasuk ke dalam kategori Tinggi dengan skor rata-rata 4,10. Selain dikategorikan berdasarkan skor rata-rata, berikut ditampilkan juga data frekuensi dan persentase dari kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel kepuasan kerja:

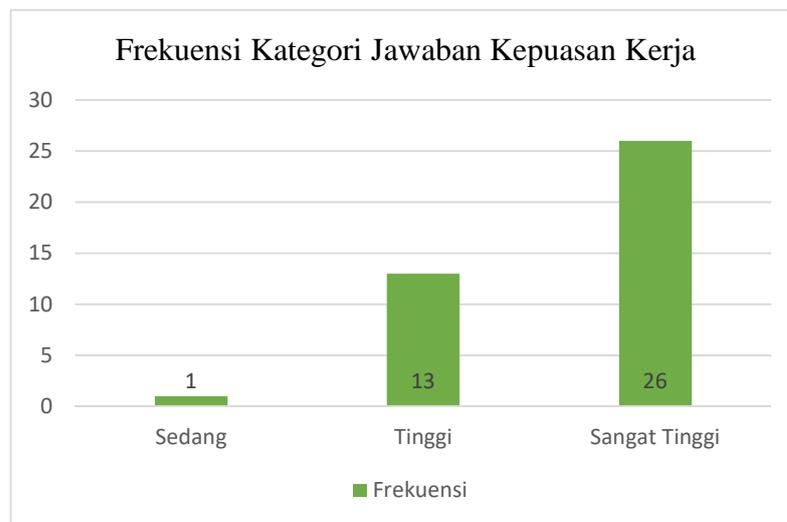
Tabel 4.17 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kepuasan Kerja

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-15	Sangat Rendah	0	0,00
16-30	Rendah	0	0,00
31-45	Sedang	1	2,50

46-60	Tinggi	13	32,50
61-75	Sangat Tinggi	26	65,00
Total		40	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Frekuensi dan persentase jawaban kepuasan kerja juga disajikan dalam bentuk diagram seperti pada Gambar 4.10:



Gambar 4.5 Frekuensi Kategori Jawaban Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

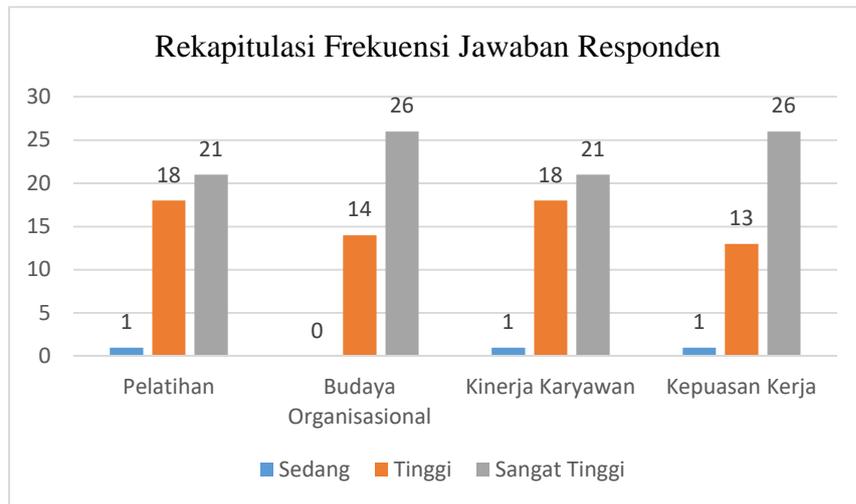
Pada variabel kepuasan kerja terdapat tiga kategori jawaban responden yaitu Sedang, Tinggi, dan Sangat Tinggi. Adapun mayoritas jawaban responden adalah Sangat Tinggi dengan frekuensi 26 responden atau 65 persen.

Tabel 4.18 Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Kategori	Pelatihan		Budaya Organisasional		Kinerja Karyawan		Kepuasan Kerja	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
Sangat Rendah	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rendah	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Sedang	1	2,50	0	0,00	1	2,50	1	2,50
Tinggi	18	45,0	14	35,00	18	45,00	13	32,50
Sangat Tinggi	21	52,5	26	65,00	21	52,50	26	65,00

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Rekapitulasi dan persentase jawaban responden juga disajikan dalam diagram pada Gambar 4.11:



Gambar 4.6 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Responden

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 229)

Pada Tabel 4.18 dan Gambar 4.11 merupakan hasil dari rekapitulasi seluruh frekuensi jawaban responden pada variabel penelitian oleh 40 responden. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja berada pada kategori Tinggi. Oleh karena itu, responden yang merupakan karyawan di PT XYZ memiliki tingkat pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang baik.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2016) merupakan uji yang ditujukan untuk menguji apakah residual pengamatan dalam model regresi memiliki ketidaksamaan *variance*. Jika *variance* dari satu residual ke

pengamatan lainnya tetap, maka dinyatakan homoskedastisitas. Uji Glejser digunakan dalam penelitian ini untuk menguji heteroskedastisitas yang secara statistic signifikan memengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,162	0,377		3,078	0,004
	Pelatihan (X ₁)	0,149	0,096	0,300	1,557	0,128
	Budaya Organisasional (X ₂)	-0,293	0,164	-0,502	-1,783	0,083
	Kepuasan Kerja (Z)	-0,062	0,149	-0,110	-0,415	0,680
a. Dependent Variables: Abs_RES						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 240)

Berdasarkan Tabel 4.19 variabel pelatihan, budaya organisasional, dan kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghazali (2016) bertujuan untuk melakukan pengujian pada model regresinya sehingga ditemukan apakah terjadi korelasi antar variabel atau tidak. Hal ini dapat dibuktikan dengan antar variabel independen tidak boleh berkorelasi di atas 90 persen. Penelitian ini menggunakan nilai *variance inflation factor* (VIF) di bawah 10 dan nilai *tolerance* harus di atas 0,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Pelatihan	0,587	1,704
Budaya Organisasi	0,276	3,630
Kepuasan Kerja	0,311	3,217

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 240)

Berdasarkan pada Tabel 4.20 dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel independen tidak terjadi multikolinearitas karena masing-masing variabel tersebut memiliki nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) yaitu uji yang digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya distribusi normal di dalam model regresi variabel pengganggu atau residual. Uji normalitas data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov*.

Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,37943762
Most Extreme Differences	Absolute	0,080
	Positive	0,080
	Negative	-0,067
Test Statistic		0,080
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c,d}

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 240)

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 yakni 0,200.

4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

Tabel 4.22 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Heteroskedastisitas	Multikolinearitas	Normalitas
1.	X ₁	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
2.	X ₂	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
3.	Y	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
4.	Z	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 240)

Berdasarkan pada Tabel 4.22 menunjukkan bahwa uji asumsi klasik dari masing-masing variabel tidak terjadi heteroskedastisitas selain itu dari setiap variabel juga menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dan hasil uji normalitas setiap variabel normal.

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

4.4.1 Regresi Linear Berganda I

Pada penelitian ini regresi linear berganda I yang digunakan adalah pelatihan dan budaya organisasional sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan. Hasil regresi linear berganda dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 26 dan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.23 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,270	0,709		3,203	0,003
	Pelatihan	0,630	0,182	0,618	3,463	0,001
	Budaya Organisasional	-0,149	0,214	-0,124	-0,695	0,491
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda I pada tabel di atas maka bentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Y = 2,270 + 0,630X_1 + (-0,149)X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Pelatihan

X₂ = Budaya Organisasional

b_{1,2} = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*

a = Nilai Konstanta

Berdasarkan rumus tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai Konstanta (a)

Berdasarkan dari hasil uji regresi linear berganda I pada Tabel 4.23 nilai konstanta pada regresi tersebut memiliki nilai 2,270 yang berarti bahwa ketika X₁ dan X₂ bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 2,270.

2. Pelatihan (X₁)

Variabel pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan yang kurang dari 0,05 dan nilai B (koefisien regresi) positif yaitu 0,630 yang artinya setiap kenaikan 1 unit pada pelatihan akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,630 unit.

3. Budaya Organisasional (X_2)

Variabel budaya organisasional memiliki koefisien regresi yang negatif dan tidak signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Ditunjukkan dengan nilai signifikan yang lebih dari 0,05 yaitu 0,491 dan nilai B negatif yaitu sebesar -0,149. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 unit pada budaya organisasional akan menurunkan kinerja karyawan sebesar -0,149.

4. Hasil koefisien determinasi berganda (R^2)

Tabel 4.24 Koefisien Determinasi Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,548 ^a	0,300	0,262	0,412
1. Predictors : (Constant), Budaya Organisasional, Pelatihan				
2. Dependent : Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Tabel 4.24 menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,262 yang artinya pelatihan dan budaya organisasional memiliki pengaruh 26,2 persen terhadap kinerja karyawan. Sedangkan 73,8 persen lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam regresi ini.

4.4.2 Regresi Linear Berganda II

Regresi linear berganda II digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Regresi linear berganda II dilakukan menggunakan SPSS 26 dan memperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.25 Regresi Linear Berganda II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0,464	0,410		1,131	0,265
	Pelatihan	0,070	0,105	0,079	0,664	0,511
	Budaya Organisasional	0,810	0,124	0,778	6,538	0,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan Tabel 4.25 yang menunjukkan hasil uji regresi linear berganda II maka persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

$$Z = 0,464 + 0,070X_1 + 0,810X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Z = Kepuasan kerja

X₁ = Pelatihan

X₂ = Budaya organisasional

= Konstanta

b_{1,2} = Nilai koefisien

€ = Nilai *error*

Berdasarkan dari persamaan tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta ()

Berdasarkan hasil Tabel 4.25 nilai konstanta pada uji regresi linear berganda II adalah sebesar 0,464. Artinya bahwa ketika X₁ dan X₂ bernilai 0 maka, kepuasan kerja bernilai 0,464.

2. Pelatihan (X₁)

Variabel pelatihan mempunyai koefisien regresi positif dan tidak signifikan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai signifikan lebih dari 0,05 yaitu 0,511 dan nilai B positif sebesar 0,070.

3. Budaya Organisasional (X_2)

Variabel budaya organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai B positif sebesar 0,810. Nilai koefisien 0,810 yang dapat diartikan bahwa jika variabel budaya organisasional meningkat maka satuan kepuasan kerja juga akan meningkat sebesar 0,810.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.26 Koefisien Determinasi Berganda terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,830	0,689	0,672	0,238
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional, Pelatihan.				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Pada variabel pelatihan dan budaya organisasi memiliki pengaruh 0,672 atau 67,2 persen terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja berdasarkan pada tabel *Adjusted R Square*. Sementara 32,8 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.4.3 Regresi Linear Sederhana

Penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana untuk melakukan uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan hasil regresi linear sederhana yang dilakukan menggunakan SPSS 26:

Tabel 4.27 Hasil Uji Regresi Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,292	0,705		3,250	0,002
	Kepuasan Kerja	0,466	0,171	0,404	2,726	0,010
a. Dependent Variable : Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan tabel 4.31 maka persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = 2,292 + 0,466Z + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

Z = Kepuasan kerja

b = Nilai koefisien Z

= Konstanta

ϵ = Nilai *error*

Berdasarkan data pada Tabel 4.27 dan persamaan yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai Konstanta ()

Hasil uji regresi sederhana pada Tabel 4.27 menyatakan bahwa nilai konstanta pada regresi tersebut bernilai 2,292. Ketika variabel Z bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 2,292.

2. Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien regresi positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan yang bernilai kurang dari 0,05 yakni sebesar 0,010 dan nilai B positif sebesar 0,466.

3. Hasil koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.28 Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0,404	0,164	0,142	0,444

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan tabel 4.28 variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,142 atau 14,2 persen terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan 85,8 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, uji F dan juga *path analysis*. Hal ini bertujuan untuk mengetahui peran variabel kepuasan kerja yang menjadi variabel *intervening* dalam penelitian ini.

4.5.1 Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dalam Tabel 4.33 yang merupakan salinan dari Tabel 4.27 untuk mempermudah dalam menganalisis dan melakukan pengamatan.

Tabel 4.29 Hasil uji Regresi Linear Berganda I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,270	0,709		3,203	0,003
	Pelatihan	0,630	0,182	0,618	3,463	0,001
	Budaya Organisasional	-0,149	0,214	-0,124	-0,695	0,491
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

1. Hipotesis 1: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 1

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

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

b. Kriteria

Nilai signifikan $<0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $>0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

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

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka diketahui bahwa hipotesis yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan* **Terbukti**.

2. Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 2

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

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

b. Kriteria

Nilai signifikan $<0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $>0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis ini menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,491 > 0,05$ dan nilai B negatif sebesar $(-0,149)$ sehingga Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis, maka hipotesis 2 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan* **Tidak Terbukti**.

4.5.2 Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil regresi variabel pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan ditampilkan dalam Tabel 4.29 yang merupakan salinan dari Tabel 4.23 untuk memudahkan dalam melakukan analisis dan pengamatan.

Tabel 4.30 Hasil Regresi Linear Berganda II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,464	0,410		1,131	0,265
	Pelatihan	0,070	0,105	0,079	0,664	0,511
	Budaya Organisasional	0,810	0,124	0,778	6,538	0,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

1. Hipotesis 3: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 3

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

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

b. Kriteria

Nilai signifikan $<0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $>0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besaran nilai signifikansi sebesar $0,511 > 0,05$, dengan nilai B $0,070$; sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak

d. Kesimpulan

Berdasarkan data hasil uji hipotesis yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja* **Tidak Terbukti.**

2. Hipotesis 4: Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Nilai signifikan $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Nilai signifikan $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Hasil dari uji hipotesis menunjukkan besaran nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,005$ dengan nilai B sebesar $0,810$; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja* **Terbukti.**

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.31 yang merupakan salinan dari Tabel 4.27 agar memudahkan untuk analisis dan pengamatan.

Tabel 4.31 Hasil Regresi Linear Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,292	0,705		3,250	0,002
	Kepuasan Kerja	0,466	0,171	0,404	2,726	0,010
a. Dependent Variable : Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

1. Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 5

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

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

b. Kriteria

Nilai signifikan $<0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan $>0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Hasil dari uji hipotesis menunjukkan besaran nilai signifikansi sebesar $0,010 < 0,05$ dengan nilai B 0,466; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil data uji hipotesis, untuk hipotesis 5 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan* **Terbukti.**

2. Hipotesis 6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Path analysis digunakan dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Berikut merupakan langkah-langkah yang digunakan untuk menghitung *path analysis*.

1. Melakukan regresi variabel X_1 terhadap Z serta regresi variabel X_1 dan Z terhadap Y.
2. Melakukan analisis nilai jalur dengan melakukan perkalian pada nilai pengaruh variabel X_1 terhadap Z dengan nilai pengaruh variabel Z terhadap Y sehingga dapat memperoleh nilai pengaruh tidak langsung.
3. Menghitung total varians (e_1) variabel kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan (X_1) dan varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z.

Menggunakan perhitungan sebagai berikut:

1. Regresi X_1 terhadap Z dan regresi X_1 dan Z terhadap Y

Hasil dari regresi X_1 terhadap Z sebagai berikut:

Tabel 4.32 Hasil Regresi X_1 terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,047	0,479		4,271	0,000
	Pelatihan	0,508	0,117	0,575	4,328	0,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Regresi linear X_1 terhadap Z pada Tabel 4.32, variabel pelatihan menunjukkan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,575 yang disebut sebagai $P_2(a)$. Berikut persamaan regresi linear:

$$Z = c + b_1X_1 + \epsilon$$

$$Z = 2,047 + 0,508X_1 + \epsilon$$

Keterangan:

Z = Kepuasan kerja

X_1 = Pelatihan

b_1 = Nilai koefisien X_1

ϵ = Nilai *error*

Berikut merupakan nilai X_1 dan Z terhadap Y ditunjukkan pada Tabel 4.33:

Tabel 4.33 Hasil Regresi X_1 dan Z terhadap Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,646	0,694		2,373	0,023
	Pelatihan	0,466	0,171	0,458	2,733	0,010

Kepuasan Kerja	0,163	0,193	0,141	0,844	0,404
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan data dari hasil Regresi linear X_1 dan Z terhadap Y pada Tabel 4.33 besarnya nilai *standardized coefficient beta* pada pelatihan yaitu sebesar 0,458 sebagai $P_1(c)$ sedangkan pada kepuasan kerja sebesar 0,141 sebagai $P_3(b)$. Persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = c + b_1X_1 + b_2Z + \epsilon$$

$$Y = 1,646 + 0,466X_1 + 0,163Z + \epsilon$$

Keterangan:

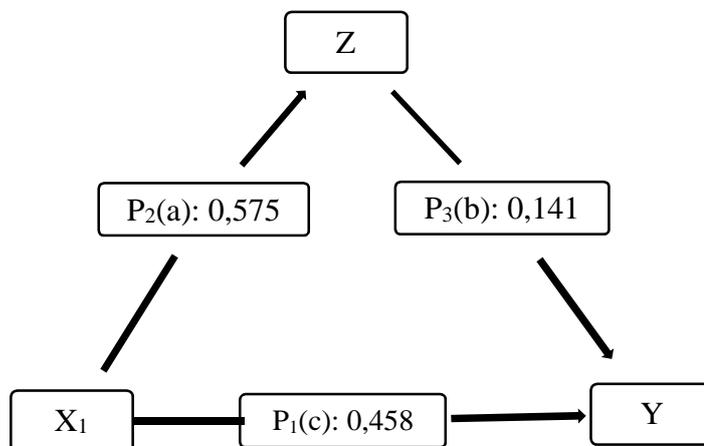
Y = Kinerja karyawan

X_1 = Pelatihan

Z = Kepuasan kerja

$b_{1,2}$ = Nilai koefisien

ϵ = Nilai error



Gambar 4.7 Analisis Jalur Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

2. Dari kedua regresi di atas, terdapat pengaruh yang tidak langsung X_1 terhadap Y melalui Z dapat juga dihitung dengan melakukan perkalian pada jalur X_1 terhadap Z dengan jalur Z terhadap Y , maka diperoleh $0,508 \times 0,163 = 0,082$.
3. Perhitungan terakhir yaitu dengan menghitung nilai varians e_1 dan varians e_2 . Nilai varians (e) dapat dihitung menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

Nilai R^2 pada regresi X_1 terhadap Z maupun dari regresi X dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel model *summary* masing-masing regresi. Tabel model *summary* disajikan pada Tabel 4.38 dan Tabel 4.39 di bawah ini:

Tabel 4.34 Model Summary 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,575	0,330	0,313	0,345
a. Predictors: (Constant), Pelatihan				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Tabel 4.35 Model Summary 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,551	0,304	0,267	0,411
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan data dalam Tabel 4.34 dan Tabel 4.35, diperoleh nilai varians (e_1) kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan (X_1) serta varians (e_2) variabel kinerja karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan Z sebagai berikut:

$$\begin{aligned} e_1 &= \sqrt{1 - R^2} & e_2 &= \sqrt{1 - R^2} \\ e_1 &= \sqrt{1 - 0,330} & e_2 &= \sqrt{1 - 0,304} \\ e_1 &= 0,818 & e_2 &= 0,834 \end{aligned}$$

Penelitian ini menggunakan uji sobel untuk melakukan uji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui nilai standar error pengaruh tidak langsung untuk menghitung t_{hitung} menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + s_1^2s_2^2} \\ Sab &= \sqrt{0,141^2 \cdot 0,117^2 + 0,575^2 \cdot 0,193^2 + 0,117^2 \cdot 0,193^2} \\ Sab &= 0,114 \end{aligned}$$

Keterangan:

- Sab = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung
- a = Jalur variabel X_1 dengan Z
- b = Jalur variabel Z dengan Y
- sa = Standar error koefisien a
- sb = Standar error koefisien b

Perbandingan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Dikatakan signifikan jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} . Untuk melakukan uji t_{hitung} maka menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{a}{s}$$

a = Jalur variabel X_1 dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sab = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

maka diperoleh t_{hitung} sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{(0,5)(0,1)}{0,1}$$

$$t_{hitung} = 0,711$$

Berdasarkan nilai hitung di atas, maka diperoleh nilai t_{hitung} yaitu sebesar 0,711. Nilai t_{tabel} dengan $N=40$ yaitu sebesar 2,021 dengan nilai signifikan 0,05. Dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} ($0,711 < 2,021$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) sebagai mediasi hubungan antara variabel X_1 (Pelatihan) dengan variabel Y (kinerja karyawan) tidak signifikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,082, yang berarti bahwa tidak ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 6 yang berbunyi *Diduga kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan* **Tidak Terbukti.**

3. Hipotesis 7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dapat diketahui dengan melakukan *path analysis*/ uji jalur. Berikut merupakan langkah-langkah pengerjaannya:

1. Melakukan regresi X_2 terhadap Z serta melakukan regresi X_2 dan Z terhadap Y.
2. Menganalisis nilai jalur sehingga diperoleh nilai pengaruh tidak langsung dengan cara mengkali nilai pengaruh X_2 terhadap Z dengan nilai pengaruh Z terhadap Y.
3. Menghitung total varians (e_1) variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasional (X_2) dan varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z. Berikut merupakan perhitungannya:

1. Regresi X_2 terhadap Z dan regresi X_2 dan Z terhadap Y:

Tabel 4.36 Hasil Regresi X_2 terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,529	0,395		1,340	0,188
	Budaya Organisasional	0,862	0,095	0,828	9,101	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan data regresi di Tabel 4.36 dapat diketahui nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,828 sebagai $P_2(a)$. Persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$Z = c + bX_2 + \epsilon$$

$$Z = 0,529 + 0,862X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

- Z = Kepuasan Kerja
- X₂ = Budaya Organisasional
- b = Nilai Koefisien X₂
- € = Nilai *error*

Regresi X₂ dan Z terhadap Y sebagai berikut:

Tabel 4.37 Hasil Regresi X₂ dan Z terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,511	0,763		3,291	0,002
Budaya Organisasional	-0,247	0,319	-0,206	-0,776	0,443
Kepuasan Kerja	0,662	0,306	0,575	2,163	0,037

1. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Berdasarkan regresi linear X₂ dan Z terhadap Y pada Tabel 4.37, maka nilai *standardized coefficient beta* sebesar -0,206 yang merupakan $P_1(c)$ dan nilai *standardized coefficient beta* kepuasan kerja sebesar 0,575 yang merupakan $P_3(b)$. Berikut merupakan persamaan regresi linear:

$$Y = c + b_1X_2 + b_2Z + \epsilon$$

$$Y = 2,511 + (-0,247)X_2 + 0,662Z + \epsilon$$

Keterangan:

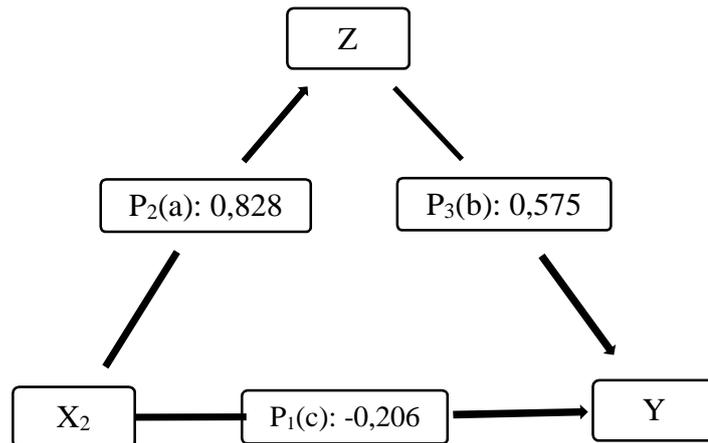
- Y = Kinerja Karyawan

X₂ = Budaya Organisasional

Z = Kepuasan Kerja

b_{1,2} = Nilai Koefisien

€ = Nilai *error*



Gambar 4.8 Analisis Jalur Budaya Organisasional (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

2. Berdasarkan kedua regresi di atas, maka pengaruh tidak langsung X₂ terhadap Y melalui Z dapat dihitung menggunakan jalur X₂ terhadap Z dan Z terhadap Y, sehingga diperoleh $0,862 \times 0,662 = 0,570$
3. Melakukan perhitungan pada nilai varians e₁ dan varians e₂. Nilai varians (e) dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

nilai R² pada regresi X₂ terhadap Z maupun dari regresi X₂ dan Z terhadap Y diperoleh dari Tabel model *summary* dari masing-masing regresi. Berikut adalah Tabel model *summary* pada Tabel 4.38 dan Tabel 4.39:

Tabel 4.38 Model Summary 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,828	0,685	0,677	0,237
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Tabel 4.39 Model Summary 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,421	0,177	0,133	0,447
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasional				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 7, Hal 241)

Nilai varians (e_1) variabel kepuasan kerja (Z) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasional (X_2) dan varians (e_2) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_2 dan Z sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 e_1 &= \sqrt{1 - R^2} & e_2 &= \sqrt{1 - R^2} \\
 e_1 &= \sqrt{1 - 0,685} & e_2 &= \sqrt{1 - 0,177} \\
 e_1 &= 0,561 & e_2 &= 0,907
 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yaitu dapat melakukan uji sobel sehingga penting untuk mengetahui nilai standar error pengaruh tidak langsung untuk menghitung t_{hitung} dengan menggunakan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 s^2} \\
 Sab &= \sqrt{0,575^2 0,095^2 + 0,828^2 0,306^2 + 0,095^2 0,306^2}
 \end{aligned}$$

$$Sab = 0,260$$

Keterangan:

Sab = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a = Jalur variabel X₂ dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sa = Standar error koefisien a

sb = Standar error koefisien b

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung dilakukan menggunakan perbandingan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka persamaan tersebut signifikan.

Berikut adalah rumus t_{hitung}:

$$t_{hitung} = \frac{a}{s}$$

$$t_{hitung} = \frac{(0,8)(0,5)}{0,2}$$

$$t_{hitung} = 1,831$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diketahui besar nilai t_{hitung} yaitu 1,831. Nilai t_{tabel} yaitu sebesar 2,021 dengan jumlah N=40 dan tingkat signifikansi 0,05. Maka nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} (1,831 < 2,021) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) sebagai mediasi hubungan antara variabel X₂ (budaya organisasional) dengan variabel Y (kinerja karyawan) tidak signifikan dengan nilai pengaruh 0,570 yang berarti bahwa tidak ada pengaruh mediasi kepuasan dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 7 yang berbunyi *Diduga Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Tidak Terbukti.*

Tabel 4.40 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1.	Pelatihan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	Terbukti
2.	Budaya organisasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	Tidak terbukti
3.	Pelatihan terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	Tidak terbukti
4.	Budaya organisasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan	Terbukti
5.	Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan	Terbukti
6.	Kepuasan kerja dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
7.	Kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan	Tidak terbukti

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Penelitian ini menggunakan 40 responden yang merupakan karyawan di PT XYZ yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat. Berdasarkan data responden yang didapat, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki dengan frekuensi 31 responden. Selain itu, responden juga didominasi oleh karyawan yang memiliki rentang usia 31 sampai 40 tahun sebanyak 18 responden dengan lama bekerja lebih dari 15 tahun. Jenjang pendidikan terakhir responden adalah lulusan SMA dengan frekuensi 23 responden.

Berdasarkan data yang didapat dari karakteristik responden, peneliti akan melakukan penelitian mengenai pelatihan, budaya organisasional,

kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menggunakan skala likert 1-5, jawaban responden mengenai kuesioner dengan skor tertinggi yaitu Kinerja karyawan dengan rata-rata 4,21, kemudian budaya organisasional dengan rata-rata 4,15, kepuasan kerja dengan rata-rata 4,11, dan terakhir pelatihan dengan rata-rata 4,06.

4.6.2 Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil regresi yang ditunjukkan pada Tabel 4.27 bahwa nilai signifikansi sebesar 0,001 (kurang dari 0,05) dan nilai B positif yaitu 0,630. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada pelatihan maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,630.

Hasil penelitian ini mendukung yang memiliki persamaan variabel pelatihan dan kinerja karyawan oleh Pembayun & Syarifuddin (2021). Ditemukan perbedaan pada sampel penelitian dan lokasi yang digunakan dalam penelitian. Teori pelatihan dalam penelitian Pembayun & Syarifuddin yaitu teori Dermatiar & Ayuningtyas (2019) sedangkan teori kinerja karyawan yaitu teori Shaliha (2017). Selanjutnya, penelitian ini memiliki persamaan dengan Kruppu *et al.* (2021) pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan pada sampel dan lokasi yang digunakan. Teori pelatihan yang Kruppu *et al.* (2021) gunakan yaitu teori Somasundaram &

Egan (2004) sementara teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori Sultan *et al.* (2012).

Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh Zillah *et al.* (2022) yang memiliki persamaan variabel pelatihan, variabel kinerja karyawan, dan instrumen analisis. Sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakan oleh Zillah yaitu Kasmir (2016) sementara teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Supriyadi (2019). Selanjutnya, penelitian ini memiliki persamaan variabel pelatihan dan variabel kinerja karyawan oleh Muardi *et al.* (2022). Sementara penelitian ini memiliki perbedaan instrumen analisis dan jumlah sampel yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakan oleh Muardi *et al.* (2022) adalah Mangkunegara (2017) dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Bangun (2012). Kemudian, penelitian ini juga memiliki persamaan variabel yang digunakan oleh Osewe & Gindicha (2021). Penelitian ini memiliki perbedaan instrumen analisis dan jumlah sampel yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakan penelitian sebelumnya yaitu Asgarova (2019) dan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Sung & Choi (2014).

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang Yamin *et al.* (2022) pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakannya yaitu Wursanto (2010) dan teori kinerja karyawan yang digunakannya yaitu Mas'ud (2014). Selain itu,

penelitian ini mendukung penelitian yang memiliki persamaan variabel yang digunakan oleh Niati *et al.* (2021). Namun penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakannya yaitu Mangkunegara (2017) dan teori kinerja karyawan yang digunakannya yaitu Sutrisno (2014).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan PT XYZ di Bandung untuk mengetahui apakah hipotesis yang ditemukan dapat membuktikan teori sebelumnya. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2013), dengan indikator *Training goals and objectives*, *Trainer qualification*, *Training material*, *Training method*, dan *Trainers*. Sedangkan teori untuk kinerja karyawan yang digunakan yaitu teori dari Mathis & Jackson (2006), dengan indikator *Quality*, *Quantity*, *Reliability*, *Attendance*. Artinya, hipotesis pertama *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada pelatihan terhadap kinerja karyawan* **Terbukti**.

4.6.3 Budaya Organisasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.27, dapat disimpulkan bahwa pada variabel budaya organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi sebesar 0,491 (lebih dari 0,05) dan nilai B yang negatif yaitu -0,149. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 unit pada budaya organisasional akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan sebesar -0,149.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Sapta *et al.* (2020) yang memiliki persamaan pada variabel penelitian yang digunakan. Adapun perbedaan yang terlihat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian yang dilakukan. Budaya organisasional menggunakan teori Kadir & Amalia (2017) sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin & Russel (2010).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT XYZ di Bandung untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini dengan membuktikan teori terdahulu. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2003) dengan indikator *Innovation and risk taking, attention to detail, result orientation, individual orientation, team orientation, aggressiveness, stability*. Teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *Quantity, quality, reliability, attendance*. Hipotesis kedua *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan* **Tidak Terbukti**.

Hipotesis kedua yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasional terhadap kinerja karyawan* tidak terbukti dikarenakan perusahaan memiliki budaya dengan tingkat rasa kekeluargaan yang erat antar karyawan, hal ini yang menjadikan

budaya organisasional di PT XYZ tidak memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.

4.6.4 Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.29 dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai signifikansi 0,511 (lebih dari 0,005) dan nilai B positif sebesar 0,070, yang artinya bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menjelaskan adanya pengaruh tidak signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Amar *et al.* (2021) pada variabel dan metode penelitian sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel, lokasi, dan alat analisis yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2006) dan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2006).

Penelitian ini menggunakan karyawan PT XYZ di Bandung untuk mengetahui hipotesis yang ditemukan dalam penelitian ini untuk membuktikan dengan menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Mangkunegara (2013) dengan indikator *Training goals dan objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees*. Sedangkan untuk teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Luthans (2011) dengan

indikator *The work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, supervision*. Hipotesis ketiga *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja* **Tidak Terbukti**.

Hipotesis ketiga yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja* tidak terbukti dikarenakan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT XYZ hanya dilaksanakan dalam waktu satu hari sehingga pelatihan yang diberikan tidak memengaruhi tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan PT XYZ.

4.6.5 Budaya Organisasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil regresi yang telah dijelaskan pada Tabel 4.29 maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada Tabel 4.29 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari budaya organisasional adalah 0,000 (kurang dari 0,05) dan memiliki nilai B positif sebesar 0,810, semakin tinggi budaya organisasional yang dirasakan oleh karyawan PT XYZ maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Setiap kenaikan satu unit pada budaya organisasional akan meningkatkan 0,810 pada kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Paramita *et al.* (2020) pada variabel dan jumlah sampel

yang digunakan selain itu, penelitian ini memiliki perbedaan lokasi penelitian. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Stoner (1995) dan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins (2010). Selanjutnya penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Irfan (2022) pada variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja serta alat analisis, sementara penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi yang digunakan. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu dari Denison & Mishra (1995) sedangkan untuk teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins (2016). Kemudian penelitian ini juga memiliki persamaan dengan Lukman & Muhammadin (2021) dalam variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja serta metode penelitian yang digunakan, sedangkan perbedaan dari penelitian ini pada jumlah sampel dan lokasi penelitian yang digunakan. Penelitian terdahulu mengacu pada teori pelatihan dari Mc Shane (2007) dan teori kepuasan kerja mengacu pada Luthans.

Penelitian ini mendukung penelitian yang memiliki persamaan variabel seperti yang dilakukan oleh Anggri *et al.* (2022), sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi yang digunakan. Teori budaya organisasional mengacu pada teori Edison (2017) serta teori kepuasan kerja mengacu pada teori Badriyah (2019). Selain itu penelitian ini memiliki persamaan dengan Kristianto & Saragih (2022) dalam variabel dan alat analisis penelitian, sedangkan perbedaan penelitian ini terdapat pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori budaya

organisasional yang digunakan adalah Robbins (2003) dan teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Mangkunegara (2013). Kemudian penelitian ini mendukung penelitian Salsabila *et al.* (2021) dengan memiliki persamaan variabel alat analisis penelitian, sementara penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2003) dan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Sutrisno (2016). Penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian Nurhasanah *et al.* (2022) dalam variabel penelitian serta metode penelitian yang digunakan sedangkan penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian yang dipakai. Teori budaya organisasional yang digunakan yaitu Robbins (2015) sementara teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2000).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ di Bandung untuk membuktikan hipotesis penelitian menggunakan teori penelitian terdahulu. Teori budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah Robbins (2003) dengan indikator *Innovation and risk taking, attention to detail, result orientation, individual orientation, team orientation, aggressiveness, stability*. Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah Luthans (2011) dengan indikator *The work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, supervision*. Hipotesis keempat *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasional terhadap kepuasan kerja*
Terbukti.

4.6.6 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linear pada Tabel 4.31 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan nilai signifikansi kepuasan kerja sebesar 0,010 (kurang dari 0,05) dan nilai B positif sebesar 0,466, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT XYZ maka kinerja karyawan juga meningkat. Kenaikan pada kepuasan kerja akan meningkatkan 0,466 pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dengan Kesuma (2022) dalam variabel dan metode penelitian yang digunakan sedangkan perbedaannya dengan penelitian ini yaitu jumlah sampel dan lokasi dari penelitian. Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2008) sementara teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Ivancevich (2007). Selanjutnya penelitian ini mendukung penelitian dengan persamaan variabel penelitian oleh Marbun & Jufrizen (2022) namun, penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu ini mengacu pada teori kepuasan kerja Rivai (2014) sedangkan untuk teori kinerja karyawan mengacu pada teori milik Sutrisno (2010). Kemudian penelitian ini memiliki persamaan variabel dan alat analisis oleh Ngwenya & Pesler (2020), sementara perbedaan dengan

penelitian ini pada jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Robbins (2006) dan teori kinerja yang digunakan yaitu Mathis & Jackson (2006).

Penelitian ini mendukung Djuraidi & Laily (2020) yang memiliki persamaan variabel penelitian dan penggunaan metode penelitian, namun penelitian ini juga memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori kepuasan kerja yang digunakan adalah Hasibuan (1998) dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Mangkunegara (2005). Kemudian penelitian ini memiliki persamaan variabel penelitian oleh Jufrizen & Hutasuhut (2022), perbedaan dari penelitian ini yaitu pada jumlah sampel yang digunakan serta lokasi penelitian. Sementara teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Wirawan (2015) dan teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Sedarmayanti (2012).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ di Bandung untuk membuktikan hipotesis penelitian menggunakan teori terdahulu. Teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah Luthans (2011) dengan indikator *the work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, supervision*. Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *Quantity, quality, reliability, attendance*. Hipotesis kelima *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan* **Terbukti**.

4.6.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang sudah di uji diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0,220 yang berarti lebih kecil dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 untuk jumlah data 40, yaitu sebesar 2,021. Dapat disimpulkan bahwa koefisiensi mediasi sebesar 0,082 tidak signifikan, sehingga tidak ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Prasetya *et al.* (2020) dengan persamaan variabel pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki perbedaan alat analisis, jumlah sampel, dan lokasi penelitian. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Rivai (2012) sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Robbins (2012), sementara kepuasan kerja menggunakan teori Robbins (2010).

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT XYZ di Bandung untuk membuktikan hipotesis menggunakan teori terdahulu. Teori pelatihan yang digunakan pada penelitian ini yaitu Mangkunegara (2013) dengan indikator *Training goals and objectives, trainer qualification, training material, training method, trainees*. Sementara teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian ini yaitu Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *Quantity, quality, reliability, attendance*. Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2011)

dengan indikator *the work itself, Promotion opportunities, colleagues, salaries, supervision*. Hipotesis keenam *Diduga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap pelatihan dan kinerja karyawan* **Tidak Terbukti**.

Hipotesis keenam yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap pelatihan dan kinerja karyawan* tidak terbukti dikarenakan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT XYZ hanya berlangsung selama satu hari, sehingga pelatihan dan kinerja karyawan tidak memengaruhi tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja pada karyawan di PT XYZ.

4.6.8 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang diteliti, diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan mencapai nilai statistik 2,021 pada tingkat signifikansi 0,05 untuk jumlah sampel 40 karyawan. Oleh karena itu, koefisien mediasi sebesar 0,570 tidak berpengaruh signifikan dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediasi dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian memiliki persamaan variabel budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja oleh Ramadhani & Setiawati (2022), perbedaan dengan penelitian ini yaitu jumlah sampel dan lokasi penelitian. Teori budaya organisasional yang

digunakan yaitu Robbins & Judge (2013), sementara teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Bernardin & Russel (1993), serta teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2006). Kemudian penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Fahmi *et al.* (2021) yaitu variabel penelitian dan metode penelitian, penelitian ini memiliki perbedaan jumlah sampel dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan teori budaya organisasional dari Quinn & Cameron (2018), sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan yaitu Prawirosentono (2012), serta teori kinerja kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Khasanah (2013).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ di Bandung untuk membuktikan hipotesis penelitian menggunakan teori terdahulu. Teori budaya organisasional pada penelitian ini yaitu Robbins (2003) dengan indikator *Innovation and risk taking, attention to detail, result orientation, individual orientation, team orientation, aggressiveness stability*. Kemudian teori kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian ini yaitu Mathis & Jackson (2006) dengan indikator *Quantity, quality, reliability, attendance*. Dan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Luthans (2011) dengan indikator *The work itself, promotion opportunities, colleagues, salaries, supervision*. Hipotesis ketujuh *Diduga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap budaya organisasional dan kinerja karyawan* **Tidak Terbukti**.

Hipotesis ketujuh yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap budaya organisasional dan kinerja karyawan tidak terbukti dikarenakan budaya organisasional di PT XYZ memiliki budaya kekeluargaan yang erat, tidak ada persaingan dalam bekerja sehingga budaya organisasional dan kinerja karyawan di perusahaan tidak memengaruhi tinggi rendahnya tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.*

4.6.9 Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan pandangan individu mengenai faktor-faktor variabel pelatihan, budaya organisasional, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan jumlah partisipasi 40 responden yang diperoleh dengan menyebarkan formulir kuesioner kepada karyawan perusahaan PT XYZ di Bandung. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan dalam penerapan teori pada masing-masing variabel, aplikasi analisis, hasil dan tempat penelitian.

Pada hipotesis pertama yaitu pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang diantaranya yang telah dilakukan oleh Guterresa *et al.* (2020), Ilham *et al.* (2020), Pembayun & Syarifuddin (2021), Kruppu *et al.* (2021), Zillah *et al.* (2022), Muardi *et al.* (2022), Osewe & Gindicha (2021), Yamin *et al.* (2022), dan Niati *et al.* (2021) dengan menggunakan teori yang berbeda di masing-masing variabel. Pada hipotesis kedua yaitu pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yaitu Kabul *et al.* (2021), Gunawan &

Hartono (2022), Hermawati (2021), Ramadhani & Setiawati (2022), Taifiqurrahman *et al.* (2021), Nugroho & Elmi (2022), Hendra (2020), Hendri & Kirana (2021), dan Sapta *et al.* (2020) dengan menggunakan teori yang berbeda dari masing-masing penelitian.

Hipotesis ketiga yaitu pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja. penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Archia & Rozak (2022), Resnadita (2020), Triastuti *et al.* (2021), Bunjamin & Yosepha (2021), Suprpty *et al.* (2020), dan Amar *et al.* (2021) dengan menggunakan teori yang berbeda dari masing-masing variabelnya. Hipotesis keempat yaitu pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja yang mendukung beberapa penelitian terdahulu diantaranya yaitu Paramita *et al.* (2020), Irfan (2022), Lukman & Muhammadin (2021), Maryati *et al.* (2019), Anggri *et al.* (2022), Kristianto & Saragih (2022), Salsabila *et al.* (2021), dan Nurhasanah *et al.* (2022) menggunakan teori yang berbeda dari masing-masing penelitian.

Hipotesis kelima yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mendukung beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kesuma (2022), Marbun & Jufrizen (2022), Ngwenya & Pelsler (2020), Djuraidi & Laily (2020), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Yusuf (2021), dan Siagian *et al.* (2022) yang menggunakan teori berbeda dari masing-masing penelitiannya. Hipotesis keenam yaitu pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurani *et al.* (2020), Prayatni *et al.* (2022), Setiawan *et al.*

(2021), Fajri (2019), Lestari *et al.* (2022), Winenriandhika & Efendi (2021), dan Prasetya *et al.* (2020) menggunakan teori yang berbeda dari masing-masing penelitian tersebut.

Penelitian ini terdiri dari tujuh hipotesis yang diuji dan hasil dari pengujian tersebut menyatakan bahwa empat dari tujuh hipotesis yang diajukan terbukti. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, terdapat variabel penelitian yang sama yang telah dilakukan peneliti di PT XYZ Bandung.

Pada hipotesis ke dua, tiga, dan tujuh hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan, hal ini dikarenakan pelatihan kesehatan, keselamatan kerja yang diberikan kepada karyawan PT XYZ hanya diselenggarakan dalam waktu satu hari sehingga materi belum tersampaikan dengan baik kepada karyawan. Penelitian ini

menggunakan teori Mangkunegara (2013) pada pelatihan, Robbins (2003) pada budaya organisasional, Mathis & Jackson (2006) pada kinerja karyawan, dan Luthans (2011) pada kepuasan kerja. Demikianlah teori yang terdapat pada rangka penelitian ini hingga hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti telah sesuai melalui beberapa uji hipotesis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan tidak memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Terdapat beberapa saran yang perlu disampaikan mengenai hasil penelitian yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa yang akan datang sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa pelatihan, budaya organisasional, dan kepuasan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada PT XYZ untuk dapat meningkatkan pelatihan dan budaya organisasional. Pelatihan berkontribusi membantu karyawan untuk memahami fungsi serta tanggung jawab dari suatu posisi, sementara budaya organisasional meningkatkan kualitas berdasarkan norma dan *value* yang terkandung dalam budaya di organisasi tersebut. Karena dengan meningkatnya pelatihan dan budaya organisasional maka kepuasan kerja juga akan meningkat yang nantinya akan mempengaruhi karyawan dan berkontribusi dengan memberikan kinerja terbaik yang dapat karyawan berikan kepada perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa hipotesis kedua, tiga, dan hipotesis ketujuh pada penelitian ini terbukti ditolak. Peneliti menyarankan kepada PT XYZ untuk dapat memberikan pelatihan yang mendetail kepada karyawan sehingga karyawan dapat mempraktikkan ilmu yang didapat selama pelatihan. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu menemukan faktor lain yang dapat menjelaskan hubungan tersebut. Peneliti selanjutnya

diharapkan dapat meneliti dengan memperluas sampel penelitian sehingga penelitian yang dilakukan dapat lebih representatif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Jumlah responden dalam penelitian hanya 40 orang sehingga masih kurang untuk mendefinisikan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Diharapkan penelitian yang selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan jumlah responden yang lebih banyak sehingga dapat menggambarkan seluruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
2. Masih ada 73,8 persen variabel yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, terdapat 32,8 persen variabel yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Maka dari itu, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel-variabel lain yang dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap variabel dependen.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., Faisal, M. N. (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2) 163-188.
- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Amar, M., Sumardjo, M., Siswatini, T. (2021). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja *Driver Grab*. *Business Management, Economics, and Accounting National Seminar*, Jakarta: 2021 Hal. 834-847.
- Amstrong, M. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Jakarta. Penerjemah: Sofyan dan Haryato.
- _____. (2009). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 11th edition*. Library of Cataloging in Publication Data.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in practice: A Review and Recommended two-step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Anggri. Munthe, R. N., Panjaitan, P. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Tentara Pematangsiantar. *Jurnal Ekonomi USI*, Vol.4 No.1
- Archia, K, G., Rozak, H, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 29 No. 1.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2 (1),23-30.
- Ariyani, N. S., Wiyono, B. B., Timan, A., Buhanuddin., Mustiningsih. (2020). Perbedaan Tingkat Kinerja Pegawai Tata Usaha ditinjau dari Jenis Kelamin di Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Vol. 3 No. 3
- Asgarova., Aygul.(2019). Impact of Employee Training on Employee Job Satisfaction and Achievement: A Case of Turkish Manufacturing Industry. DOI: 10.2139/ssrn.3398117

- Badriyah, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Pustaka Setia.
- Bangun, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Basalamah, M. S. A. (2018). The Influence of Work Motivation, Competency, and Organizational Culture on Employee Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Study in Makassar Government). Dissertation (unpublished). Universitas Brawijaya: Malang.
- Bernardin, J. & Russel, J. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Binangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and contextual Performance: The meaning for Personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bohlander, G & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management*. 15th ed. SouthWestern-Cengage Learning.
- _____. (2013). *Principles of Human Resource Management*. 16th ed. South Western Cengage Learning.
- Bunjamin, C., & Yosepha, S. Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Studi Kasus Kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, Vol. 10 No. 1
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, (3rd ed.). San Fransisco: Jossey Bass Wiley.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications.
- Citraningtyas, N., & Djastuti, I. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Hotel Megaland Solo). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4),1-11.
- Cushway, B. (1996). *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media. Komputindo.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: John Willey and Sons.

- Denison, D. R., & Mishra, K. A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and effectiveness. *Organizational Sciences*, 6(2), 204-220.
- Dermatiar, G., & Ayuningtyas, H. G. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus terhadap Anggota Satpam di PT. Semesta Multi Sekurindo). *EProceedings of Management*, 6(2).
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. 10th Edition. Jakarta: PT. Indeks
- _____. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- _____. (2013). *Human Resource Management – 13th ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- _____. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, A. (2018). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2012). Evaluation of Formal Training Programmes in Greek Organizations. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 888-910.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 13(1), 1-13.
- Edison, E., Yohny, A., Imas, K. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. ISBN: 978-602-289-216-8
- Fahmi, M. F., Wibisono, C., Satriawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, Vol. 4 No. 4.
- Fajri, F. A. A. (2019). Pengaruh Pelatihan, Keterikatan Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*.
- Giao, H. N. K. (2019). The effect of corporation culture on the staff's commitment in CMC telecom Vietnam. *Science Journal of Business and Management*, 7(1),23.
- Guterres, L. F. D. C., Armanu., Rofiaty. (2020). The Role of Work Motivation as a mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance. *Management Science Letters*. Vol. 10 No. 7

- Gunawan, I. F., Hartono, A. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Amanah Bersama Berkah. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, Vol. 1, No. 4.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2009) *Ekonomittra: teori, konsep dan aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 50.
- _____. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gomes, F. C. (2000). *Human Resources Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Greenberg., Gardner, W., John. (2015). *On Leadership*. The Free Press. A Division of Mac Millan, Inc. New York.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- _____. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat belas*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 12. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hendra. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.3 No.1

- Hendri, M., Kirana, K. C. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus of Control*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol 2. No. 1.
- Hermawati, A. (2021). The Influence of Quality of Work-Life and Compensation on Employee Performance through Organizational Culture (Study of Agricultural Extension in Pasuruan Regency). *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue. 4.
- Husaini, U. (2011). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilhami, S. D., Armanu, Noermijati. (2020). The Impact of Individual Characteristics toward Employee Performance of Millennial Employees: The Moderating Effect of Training. *Research in Business & Social Science*, Vol. 9 No. 4
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, Vol. 3 No. 3.
- Ivancevich., John., Konopaske., Robert., Matteson., Michael T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerjemah: Gania Gina. Edisi Ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jufrizen., Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JCIP)*, Vol. 5 No. 2.
- Kabul, E. R., Mulyana, M., Limakrisna, N. (2021). The Study of Organizational Culture and Leadership: Improving Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. Vol. 2 Issue. 6.
- Kadir, M. A. H., & Amalia, L. (2017). The effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture towards Job Satisfaction and Employee Performance of the Ministry of manpower. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(5), 73-80.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kesuma, B. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Media pada PT Bank Tabungan

- Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, Vol. 11 No. 1.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. Ninth, McGraw-Hill Education. New York: McGraw Hill Irwin.
- Khasanah. (2013). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan Outsourcing PT Dwi Jaya Kota Pasuruan. *Etheses of Maulana Malik Ibrahim State*. 2(27-28).
- Kruppu, C. L., Karavirathne, C. S., Karunnarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. Vol. 21 Issue. 2.
- Kristianto., Saragih, Y. H. J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Medan Marelan. *Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, Vol. 6 No.4
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., De Vet. H. C. (2014). Improving the Individual Work Performance questionnaire using rasch Analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), pp. 160-175.
- Lashwaty, N. D., Sholihah, I. W. (2018). Pengaruh Usia, Jenis Pekerjaan, Kompensasi, Kesempatan Pengembangan Karier, dan Lingkungan Kerja Psikologis terhadap Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Primagama Manahan Solo. *Jurnal Eka Cida*, 2503-3689.
- Lestari, D. E., Gunawan, J., Sapruwan, M. (2022). Achievement Motivasi Training, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Cikarang. *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 1
- Lukman., Muhammadin, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Makasar. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, Vol.10 No.2
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6th Edition. Singapore: McGraw Hill.
- _____. (1998). *Organizational Behavior*. Singapore: Irwin Mc-Graw Hill.
- _____. (2000). *Perilaku Organisasi*, Edisi X. Yogyakarta: Andi

- _____. (2002). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. (2008). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- _____. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-based approach*. 14th Edition. Information Age Publishing. New York: McGraw-Hill.
- Lusri, L. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan PT Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora* 5(1).
- Maryati, T., Astuti, R. J., Udin, U. (2019). The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. 9 Issue. 3.
- Marbun, H. S., Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 5 No. 1.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba, penterjemah: Emban Patria.
- _____. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penterjemah: Emban Patria, Jakarta: PT Salemba.
- _____. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penterjemah: Jimmy dan Bayu. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- _____. (2010). *Human Resource Management*. 13th Edition, South-Western College Publishing.
- _____. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw—ill Irwin.

- _____. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. (2017). *Human Resource Management*. 5th. Cengage Learning. Boston.
- Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- _____. (2009). *Perilaku Konsumen*. Bandung: Refika.
- _____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- _____. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan Remaja Rosdakarya*, Bandung. ISBN 979-514-929-6.
- _____. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, F. (2014). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- McShane, S. L. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Muardi, J., Rohmawan, K., Nurminingsih. (2022). The Effect of Discipline and Training on Performance of Employee at the Fire and Rescue Service in City Administration of Central Jakarta. *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues (MARGINAL)*, Vol. 1 Issue. 2
- Nelly, Rachel., Erdiansyah, Rezi. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol.6 No.4.

- 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.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI- Journal)*, Vol.4 No.2.
- Nurani, C. P., Noermijati, Rofiaty. (2020). Impact of Training on Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction. *Research in Business & Social Science*. Vol.9 No.5
- Nurperinayati, N. M. (2021). The Role of Job Satisfaction in Mediating The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *Journal of Sustainable Business and Management*, Vol. 1 No. 2.
- Nurhasanah, Jufrizen, Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 5 No. 1.
- Nugroho, Y., Elmi, F. (2022). The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Employee Engagement on the Performance of Millennial Employee (Case Study at PT. Ritel Global Solusi Employees. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, Vol. 3, No. 4.
- Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Osewe, J. O., Gindicha, J. Y. (2021). Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya. *EJ-SOCIAL, European Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 1, Issue. 3.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, Vol.7 Issue. 3
- Pembayun, S, A., Syarifuddin. (2021). Penagruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Indonesia Logistik Jakarta Barat. *Jurnal Syntax Admiration*, Vol. 2 No. 2

- Prayatni, A., Idris, M., Asri. (2022). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, Vol. 3 No. 6.
- Prasetya, L., Utari, W., Hartati. C. S.(2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai non PNS melalui Kepuasan Kerja Dinas PKP Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, Vol.4 No. 3
- Prawirosentono, S. (2012). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyono, M. M. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Edisi Revisi. Zifatama Publishing, Sidoarjo.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about Motivation. *Harvard Business Review*, 46, 118-126.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (2018). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values framework*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ramadhani, W., Setiawati, T. (2022). The Influence of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance through, Job Satisfaction as Intervening Variable at Ludira Husada Tama Hospital Yogyakarta. *International Conference of Business, Accounting, and Economics*. European Union Digital Library.
- Resnadita, N. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja Tim, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.8 No.3.
- Riani, A. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- _____. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

- _____. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. 6th Edition. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ridlwani, M., Purwandari, D. A., Syah, T. Y. R. (2021). *The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Vol. 8 No. 3.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- _____. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- _____. (2010). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- _____. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Penerjemah: Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- _____. (2013). *Organizational Behaviour*, 15th Edition. USA: Prentice Hall.
- _____. (2015). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Sunardi Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2017). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. 13th Edition. Pearson Education. London.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- _____. (2008). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- _____. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (Vol.2). John Wiley & Sons.

- Salsabila, A. A., Fakhri, M., Silvianita, A., Wardhana, A., Saragih, R. (2021). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Job Satisfaction. *IEOM Society International*.
- Sapta, I, K, S., Muafi, M., Setini, N, M. (2020). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal Asian Finance Economics and Business*. Vol. 8 No. 1
- Setiawan, I., Ekhsan, M., Parashakti, R. D. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, Vol.1 Issue. 2.
- Setiawati, T., Fidyah, D. N. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business & Economics Research*, Vol.9 Issue.4.
- Sedarmayanti. (2012). *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Bandung: PT. Radika Aditam.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Seven Edition*. United Kingdom: John Wiley.
- _____. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Shaliha, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kota Makassar. *Skripsi, Program Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar*. Digilib. Unisby. Ac. Id.
- Simaremare, C. & Isyandi, H. (2015). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Federal International Finance Wilayah Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(3), 377-387.
- Siagian., Sondang, P. (2004). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Siagian, F. H., Setyadi, D., Hendri, M. I., Fitrio, T. (2022). The Role of Organizational Military Behavior in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX. *General Management*, Vol. 23 No. 199.

- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Somasundaram, U. V. & Egan, T. M., (2004). *Training and Development: an Examinations and Dependent Variables*.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____.(2009). *Memahami Penelitian Kualitatif: Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- _____.(2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.Bandung: Alfabeta.
- _____.(2017). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and Development: Untuk Bidang Pendidikan Manajemen Sosial Teknik*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiarti, S., Hartati, T., & Amir, H. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Ardya Aktuarial Jakarta. *Epigram*, 13(1).
- Suprpty, R., Syamsudding, R., Asri, M. (2020). The Influence of The Selecton System, Training and Job Satisfaction on Employees Performance on PT Lion Air Group of Mutiara SIS Al-Jufri Palu Airport Before the Pandemic Covid 19. *JEAM*, Vol.19 No.2.
- Supriyadi, N. Y., & Sarino, A. (2019). Kunci untuk meningkatkan Kinerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Vol. 4 No. 1
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- _____. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- _____. (2013). *Human Resource Management, (Fifth Printing)*. Yogyakarta: Pregnant Media.
- _____. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke Enam. Jakarta: Pranada Media Group.
- _____. (2016). *Human Resource Management*. Jakarta: Prenamedia Group.
- _____. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sultan, A., Irum, S., Ahmed, K. & Mehmood, N., (2012). Impact of Training on Employee Performance:A Study of Telecommunication sector in Pakistan.

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, October, Vol. 4 (No 6), pp. 646-661.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations. *Journal of organizational behavior*, 35 (3), 393-412.

Sunyoto, D. (2011). *Perilaku Organisasional*, Jakarta: CAPS.

Susilo., Leo, J., Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018*. Jakarta: Grasindo.

Stoner, J. A. F., Edward. R. Freeman., Gilbert. D. R. (1995). *Management*, 6th Edition. New Jersey: Prentice. Hall Inc.

Syardiansah, Latief, A., Daud, M. N., Windi., Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal)*, Vol.3 No. 2.

Taufiqurrahman., Noermijati., Kurniawati, D. T. (2021). The Effect of Philanthropic Organizations Culture on Employee Performance through Organizational Commitment and Organization Citizenship behavior as intervening Variables. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol.10 No.3

Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., Koentari. (2021). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, Vol. 2 Issue. 2.

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Universitas Brawijaya Press, Malang, Indonesia. ISBN: 978-602-203-589-3.

Wahjoedi, T. (2021). The Effect of Organizational Culture on Employee Performance mediated by Job Satisfaction and Work Motivation: Evidence from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*. DOI:[10.5267/j.msl.2021.3.004](https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004)

Widakdo, D. S. W. P. J., Iska, A. H. L. N. (2021). Efek Usia dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Tenaga Bantu Penyuluh Pertanian. *Jurnal Penyuluhan*, Vol. 12 No. 1.

- Winenriandhika, O., Efendi, S. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Marketama Indah. *Jurnal Ilmiah Nasional*, Vol. 3, No. 1.
- Winata, E., Lubis, K. S., Meliza, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. *Proceedings Economics, Social Science, Computer, Agriculture and Fisheries (ESCAF)*.
- Wirawan, W. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wursanto. (2010). *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Kanisius.
- Wahyuni, P., Kusumawati, D. A., Widyatmojo, P. (2022). *Perilaku Organisasional Teori dan Aplikasi Penelitian*. CV. Budi Utama, Sleman Yogyakarta. ISBN: 978-623-02-2584-0.
- Yamin, Y., Mirnasari, T., Faithya, K. N. (2022). Pengaruh Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung. *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis*, Vol. 7 No. 2.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Yusuf, M. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening variable at PT.Alwi Assegaf Palembang. *Journal Management, Business, and Accounting*, Vol. 20 No. 1
- Zillah, F., Husniati, R., Aziz, A. (2022). Pengaruh Pelatihan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, Vol. 3 No. 1.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT XYZ

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia (FBE UII) dengan identitas:

Nama : Syifa Rayhana

Nomor Mahasiswa : 19311434

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun proposal dengan judul **Pengaruh Pelatihan dan Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT XYZ di Bandung**, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan 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.

Yogyakarta, 22 Juli 2023

Peneliti


(Syifa Rayhana)

19311434

a. Identitas Responden

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

1. Nama Responden:
2. Jenis kelamin:
 - a. Perempuan
 - b. Laki-Laki
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)
5. Lama bekerja:
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 tahun – 10 tahun
 - c. 10 tahun – 15 tahun
 - d. Lebih dari 15 tahun

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 memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

A. Kinerja Karyawan

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

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Tidak Baik (TB)

Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

Kuantitas (*Quantity*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
1.1	Kemampuan bekerja sesuai dengan target.	5	4	3	2	1
1.2	Kemampuan bekerja tepat waktu.	5	4	3	2	1
1.3	Kemampuan menyelesaikan tugas dengan efisien.	5	4	3	2	1

Kualitas (*Quality*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
1.4	Kemampuan mengatasi masalah pekerjaan.	5	4	3	2	1
1.5	Ketelitian dalam bekerja.	5	4	3	2	1
1.6	Kemampuan bekerja sesuai standar kerja.	5	4	3	2	1

Reliabilitas (*Reliability*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
1.7	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	5	4	3	2	1
1.8	Kemampuan bekerja secara mandiri.	5	4	3	2	1
1.9	Kemampuan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.	5	4	3	2	1

Kehadiran (*Attendance*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
1.10	Ketepatan waktu penyelesaian tugas.	5	4	3	2	1
1.11	Ketepatan waktu hadir bekerja.	5	4	3	2	1
1.12	Ketepatan waktu pulang bekerja.	5	4	3	2	1

B. Pelatihan

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

Skor 5 = Sangat Baik(SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Kurang(K)

Skor 1 = Sangat Kurang(SK)

Tujuan Pelatihan (*Training Goals & Objectives*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	K	SK
2.1	Kejelasan tujuan pelatihan.	5	4	3	2	1
2.2	Kejelasan target pelatihan.	5	4	3	2	1
2.3	Pengetahuan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan.	5	4	3	2	1

Kualifikasi Pelatih (*Trainer Qualification*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	K	SK
2.4	Penguasaan materi pelatihan.	5	4	3	2	1
2.5	Kemampuan berinteraksi dengan peserta.	5	4	3	2	1
2.6	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan.	5	4	3	2	1

Materi Pelatihan (*Training Material*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	K	SK
2.7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja.	5	4	3	2	1
2.8	Kemudahan materi pelatihan untuk diterapkan.	5	4	3	2	1
2.9	Kejelasan materi pelatihan.	5	4	3	2	1

Metode Pelatihan (*Training Method*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	K	SK
2.10	Keragaman metode pelatihan.	5	4	3	2	1
2.11	Ketepatan penggunaan metode pelatihan.	5	4	3	2	1
2.12	Keseimbangan antara teori dan praktik.	5	4	3	2	1

Peserta Pelatihan (*Trainees*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	K	SK
2.13	Kesiapan peserta pelatihan.	5	4	3	2	1
2.14	Penguasaan materi pelatihan.	5	4	3	2	1
2.15	Kesungguhan mengikuti pelatihan.	5	4	3	2	1

C. Budaya Organisasional

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

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu (C)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation Risk-taking*)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Perusahaan menghargai karyawan yang berani mengambil risiko.	5	4	3	2	1
3.2	Perusahaan menghargai karyawan yang memberikan inovasi.	5	4	3	2	1
3.3	Perusahaan menghargai karyawan yang berani berpendapat.	5	4	3	2	1

Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
3.4	Perusahaan memberikan informasi pekerjaan secara detail.	5	4	3	2	1
3.5	Perusahaan mendorong karyawan untuk berpikir analitis.	5	4	3	2	1
3.6	Perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat.	5	4	3	2	1

Orientasi Hasil (*Result Orientation*)

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
----	------------	----	---	---	----	-----

3.7	Perusahaan memberikan evaluasi kerja secara rutin.	5	4	3	2	1
3.8	Perusahaan menghargai hasil kerja karyawan yang melebihi target yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
3.9	Perusahaan mendorong karyawan untuk dapat memenuhi target yang sudah ditentukan.	5	4	3	2	1
Orientasi Individu (<i>Individual Orientation</i>)						
No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
3.10	Perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan hubungan harmonis antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
3.11	Perusahaan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.	5	4	3	2	1
3.12	Perusahaan mengharuskan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan.	5	4	3	2	1
Orientasi Tim (<i>Team Orientation</i>)						
No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
3.13	Perusahaan menuntut hubungan yang harmonis dalam tim.	5	4	3	2	1
3.14	Perusahaan mendorong kerja sama dalam tim.	5	4	3	2	1
3.15	Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat berkoordinasi.	5	4	3	2	1
Keagresifan (<i>Aggressiveness</i>)						
No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
3.16	Perusahaan mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat.	5	4	3	2	1

3.17	Perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi.	5	4	3	2	1
3.18	Perusahaan menumbuhkan semangat karyawan.	5	4	3	2	1
Stabilitas (<i>Stability</i>)						
No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
3.19	Perusahaan telah menetapkan prosedur kerja.	5	4	3	2	1
3.20	Perusahaan menetapkan standar kerja.	5	4	3	2	1
3.21	Perusahaan memberikan informasi terkait pekerjaan.	5	4	3	2	1

D. Kepuasan Kerja

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

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

Skor 2 = Tidak Baik (TB)

Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.1	Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	5	4	3	2	1
4.2	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan.	5	4	3	2	1
4.3	Kesempatan untuk belajar hal baru di luar pekerjaan utama.	5	4	3	2	1
Kesempatan Promosi (<i>Promotion Opportunities</i>)						
No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.4	Kesempatan untuk memperbaiki kinerja.	5	4	3	2	1

4.5	Kesempatan untuk mendapat penghargaan.	5	4	3	2	1
4.6	Kesempatan untuk naik jabatan.	5	4	3	2	1
Rekan Kerja (<i>Colleagues</i>)						
No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.7	Kepedulian antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
4.8	Kerja sama yang baik antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
4.9	Dukungan antar rekan kerja.	5	4	3	2	1
Gaji (<i>Salaries</i>)						
No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.10	Kesesuaian gaji dengan beban kerja.	5	4	3	2	1
4.11	Ketepatan waktu pembayaran gaji.	5	4	3	2	1
4.12	Kesesuaian gaji yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki.	5	4	3	2	1
Pengawasan (<i>Supervision</i>)						
No	Pertanyaan	SB	B	C	TB	STB
4.13	Mendapatkan pengawasan dari atasan saat bekerja.	5	4	3	2	1
4.14	Mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan.	5	4	3	2	1
4.15	Mendapatkan bantuan dari atasan ketika mengalami kesulitan kerja.	5	4	3	2	1

Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah

1. Pelatihan

No	X1 1	X1 2	X1 3	X1 4	X1 5	X1 6	X1 7	X1 8	X1 9	X1 10	X1 11	X1 12	X1 13	X1 14	X1 15	Total	Rata-Rata
1	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	63	4.20
2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	69	4.60
3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	66	4.40
4	4	3	3	3	2	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	50	3.33
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	52	3.47
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	59	3.93
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	72	4.80
8	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	56	3.73
9	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	48	3.20
10	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	52	3.47
11	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	60	4.00
12	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	65	4.33
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	58	3.87
14	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	56	3.73
15	5	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	2	5	2	53	3.53
16	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	62	4.13
17	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.27
18	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	63	4.20
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	71	4.73
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	63	4.20
24	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	64	4.27
25	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	68	4.53
26	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	53	3.53
27	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	56	3.73
28	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	72	4.80
29	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	55	3.67
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	74	4.93
31	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	58	3.87
32	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	51	3.40
33	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	65	4.33
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
35	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	67	4.47
36	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	61	4.07
37	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	70	4.67
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	61	4.07
39	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	64	4.27
40	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	67	4.47
Rata-rata	4.35	4.20	4.18	4.08	3.90	4.05	4.20	4.05	4.15	3.95	3.98	3.83	3.88	4.00	4.05	60.83	4.06

2. Budaya Organisasional

No	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	X2_16	X2_17	X2_18	X2_19	X2_20	X2_21	Total	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4.10
2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	94	4.48
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	4.05
4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	92	4.38
5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	94	4.00
6	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	98	4.67
7	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	81	3.86
8	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	3.48
9	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	90	4.29
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	88	4.19
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	92	4.38
12	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	98	4.67
13	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88	4.19
14	3	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	73	3.48
15	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	79	3.76
16	2	4	3	3	5	5	4	2	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	5	5	4	73	3.48
17	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	93	4.43
18	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	72	3.43
19	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	84	4.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90	4.29
21	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	94	4.48
22	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	90	4.29
23	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	102	4.86
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	84	4.00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.43
26	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	73	3.48
27	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	101	4.81
28	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	3.95
29	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	99	4.71
30	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	78	3.71
31	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3	87	4.14
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	88	4.19
33	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	84	4.00
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	4.57
35	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	92	4.38
36	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	97	4.62
37	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	85	4.05
38	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	93	4.43
39	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	91	4.33
40	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	87.18	4.15
Rata-rata	3.70	4.05	3.98	4.00	4.10	4.45	4.10	3.98	4.13	4.45	3.85	4.33	4.33	4.33	4.43	4.00	4.05	4.00	4.30	4.38	4.28	87.18	4.15

3. Kinerja Karyawan

Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Total	Rata-Rata
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	58	4.83
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	46	3.83
4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	5	50	4.17
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	53	4.42
3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	40	3.33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46	3.83
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	48	4.00
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	45	3.75
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	49	4.08
5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	5	51	4.25
3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	1	39	3.25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	46	3.83
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	52	4.33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	49	4.08
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	54	4.50
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59	4.92
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	58	4.83
4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	54	4.50
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	55	4.58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46	3.83
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	53	4.42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	53	4.42
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	54	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58	4.83
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	54	4.50
4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	56	4.67
4.13	4.23	4.13	4.03	4.25	4.15	4.23	4.35	4.40	4.15	4.20	4.25	50.48	4.21

4. Kepuasan Kerja

No	Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10	Z_11	Z_12	Z_13	Z_14	Z_15	Total	Rata-Rata
1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	63	4.20
2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4.20
3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	67	4.47
4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	5	5	3	4	5	61	4.07
5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	65	4.33
6	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	62	4.13
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	63	4.20
8	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	4	5	57	3.80
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47	3.13
10	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	66	4.40
11	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	56	3.73
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	61	4.07
13	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	69	4.60
14	4	5	5	5	4	2	4	4	3	3	5	3	4	3	3	56	3.73
15	5	5	5	5	1	5	3	3	3	3	5	3	4	4	5	59	3.93
16	4	4	5	4	2	1	5	4	4	4	5	4	4	3	3	56	3.73
17	2	3	4	4	2	2	4	4	4	3	5	3	4	4	4	52	3.47
18	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	66	4.40
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
21	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	65	4.33
22	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	67	4.47
23	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	65	4.33
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
25	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	62	4.13
26	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	54	3.60
27	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	55	3.67
28	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	70	4.67
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	61	4.07
30	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	4	5	4	66	4.40
31	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	54	3.60
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	57	3.80
33	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	62	4.13
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
35	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	64	4.27
36	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	69	4.60
37	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	64	4.27
38	3	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	65	4.33
39	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	70	4.67
40	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	66	4.40
Rata-rata	4.18	4.08	4.18	4.18	3.85	3.58	4.25	4.30	4.20	3.78	4.60	3.88	4.10	4.20	4.30	61.63	4.11

Lampiran 3 Uji Validitas

1. Uji Validitas Pelatihan

		Correlations															
		PL1	PL2	PL3	PL4	PL5	PL6	PL7	PL8	PL9	PL10	PL11	PL12	PL13	PL14	PL15	Pelatihan
PL1	Pearson Correlation	1	.775**	.637**	.331*	-.314*	.665**	.372*	.297	.406**	.432**	.434**	.356*	.367*	.481**	.383*	.685**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.037	.049	.000	.018	.093	.009	.005	.005	.024	.020	.002	.015	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL2	Pearson Correlation	.775**	1	.614**	.411**	.491**	.533**	.428**	.305	.441**	.459**	.522**	.392*	.418**	.462**	.385*	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.001	.000	.006	.056	.004	.003	.001	.012	.007	.003	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL3	Pearson Correlation	.637**	.614**	1	.526**	.566**	.465**	.530**	.612**	.390*	.502**	.599**	.424**	.447**	.229	.539**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.013	.001	.000	.006	.004	.155	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL4	Pearson Correlation	.331*	.411**	.526**	1	.762**	.677**	.388*	.546**	.390*	.532**	.661**	.252	.406**	.417**	.544**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.037	.008	.000		.000	.000	.013	.000	.013	.000	.000	.116	.009	.007	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL5	Pearson Correlation	.314*	.491**	.566**	.762**	1	.634**	.305	.436**	.341*	.498**	.669**	.402*	.501**	.302	.545**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.049	.001	.000	.000		.000	.055	.005	.031	.001	.000	.010	.001	.058	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL6	Pearson Correlation	.665**	.533**	.465**	.577**	.634**	1	.269	.330*	.499**	.509**	.636**	.449**	.331*	.536**	.290	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000		.093	.038	.001	.001	.000	.004	.037	.000	.069	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL7	Pearson Correlation	.372*	.426**	.530**	.388*	.305	.269	1	.536**	.416**	.433**	.599**	.570**	.444**	.312	.364*	.668**
	Sig. (2-tailed)	.018	.006	.000	.013	.055	.093		.000	.008	.005	.000	.000	.004	.050	.021	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL8	Pearson Correlation	.297	.305	.612**	.546**	.436**	.330*	.536**	1	.595**	.545**	.619**	.306	.354*	.143	.374*	.665**
	Sig. (2-tailed)	.063	.058	.000	.000	.005	.038	.000		.000	.000	.000	.054	.025	.377	.017	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL9	Pearson Correlation	.406**	.441**	.390*	.390*	.341*	.499**	.416**	.595**	1	.419**	.426**	.248	.230	.367*	.254	.607**
	Sig. (2-tailed)	.009	.004	.013	.013	.031	.001	.008	.000		.007	.006	.123	.154	.020	.113	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL10	Pearson Correlation	.432**	.458**	.502**	.532**	.466**	.509**	.433**	.545**	.419**	1	.746**	.626**	.517**	.201	.480**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.001	.000	.001	.001	.005	.000	.007		.000	.000	.001	.213	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL11	Pearson Correlation	.434**	.522**	.599**	.661**	.669**	.636**	.599**	.619**	.428**	.746**	1	.680**	.528**	.429**	.600**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000		.000	.000	.006	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL12	Pearson Correlation	.356*	.392*	.424**	.252	.402*	.449**	.570**	.308	.248	.626**	.680**	1	.413**	.229	.474**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.024	.012	.005	.116	.010	.004	.000	.054	.123	.000	.000		.008	.155	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL13	Pearson Correlation	.367*	.418**	.447**	.406**	.501**	.331*	.444**	.354*	.230	.517**	.526**	.413**	1	.283	.612**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.020	.007	.004	.009	.001	.037	.004	.025	.154	.001	.000	.008		.077	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL14	Pearson Correlation	.491**	.462**	.229	.417**	.302	.536**	.312	.143	.367*	.201	.429**	.229	.283	1	.253	.527**
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.155	.007	.058	.000	.050	.377	.020	.213	.006	.155	.077		.116	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PL15	Pearson Correlation	.383*	.395*	.539**	.544**	.545**	.290	.364*	.374*	.254	.480**	.600**	.474**	.612**	.253	1	.682**
	Sig. (2-tailed)	.015	.014	.000	.000	.000	.069	.021	.017	.113	.002	.000	.002	.000	.116		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pelatihan	Pearson Correlation	.685**	.724**	.774**	.734**	.744**	.730**	.668**	.665**	.607**	.754**	.673**	.660**	.662**	.527**	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

2. Uji Validitas Budaya Organisasional

		Correlations																					
		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	BO11	BO12	BO13	BO14	BO15	BO16	BO17	BO18	BO19	BO20	BO21	BO22
BO1	Pearson Correlation	1	.587 ^{**}	.694 ^{**}	.487 ^{**}	.194	.302	.288	.512 ^{**}	.437 ^{**}	.608 ^{**}	.395 ^{**}	.310	.308	.302	.128	.354 ^{**}	.696 ^{**}	.468 ^{**}	.695	.650	.248	.496 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.020	.003	.001	.231	.018	.074	.008	.001	.012	.012	.052	.072	.022	.438	.029	.000	.001	.001	.073	.122	.030
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
BO2	Pearson Correlation	.549 ^{**}	1	.718 ^{**}	.475 ^{**}	.308	.488 ^{**}	.520 ^{**}	.164 [*]	.282	.538 ^{**}	.389	.339	.394	.388	.172	.414 ^{**}	.457 ^{**}	.418 ^{**}	.313 [*]	.346 [*]	.079	.475 ^{**}
	Sig. (2-tailed)			.002	.002	.204	.000	.000	.003	.088	.000	.000	.000	.000	.000	.109	.001	.000	.001	.009	.042	.029	.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	
BO3	Pearson Correlation	.484 ^{**}	.716 ^{**}	1	.626 ^{**}	.116	.305 [*]	.364 [*]	.612 ^{**}	.529 ^{**}	.384	.433 ^{**}	.340	.108	.306 [*]	.318	.364	.976 ^{**}	.316 [*]	.690	.630	.147	.821 ^{**}
	Sig. (2-tailed)				.000	.208	.029	.014	.000	.001	.012	.019	.079	.338	.074	.071	.000	.000	.001	.000	.000	.016	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	
BO4	Pearson Correlation	.487 ^{**}	.477 ^{**}	.694 ^{**}	1	.333 [*]	.524 ^{**}	.427 ^{**}	.424 ^{**}	.388	.390 [*]	.538 ^{**}	.284	.307	.304 [*]	.219	.538 ^{**}	.421 ^{**}	.398	.201	.231	.354	.691 ^{**}
	Sig. (2-tailed)			.000		.006	.001	.000	.004	.020	.013	.000	.100	.074	.071	.000	.000	.001	.114	.152	.029	.030	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		
BO5	Pearson Correlation	.184	.338	.171	.537 ^{**}	1	.513 ^{**}	.354	.138	.376 [*]	.367 [*]	.163	.314 [*]	.311	.384	.227	.433 ^{**}	.317 [*]	.164	.107	.364 [*]	.315 [*]	
	Sig. (2-tailed)				.000		.000	.000	.008	.008	.007	.111	.058	.036	.001	.100	.000	.001	.100	.000	.000	.001	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		
BO6	Pearson Correlation	.342 [*]	.400 [*]	.365 [*]	.324 [*]	.518 ^{**}	1	.364 [*]	.161 [*]	.468 ^{**}	.442 ^{**}	.188	.269	.429 ^{**}	.641 ^{**}	.442 ^{**}	.375 [*]	.462 ^{**}	.324 [*]	.415 ^{**}	.441 ^{**}	.691 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)					.018		.018	.058	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48			
BO7	Pearson Correlation	.388	.320 [*]	.484 ^{**}	.427 ^{**}	.354	.316 [*]	1	.443 ^{**}	.691 ^{**}	.346 [*]	.367 [*]	.274	.388	.471 ^{**}	.383 [*]	.312 [*]	.420 ^{**}	.322	.388	.294	.243	
	Sig. (2-tailed)					.074	.000		.000	.001	.022	.019	.091	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.001	.001		
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48			
BO8	Pearson Correlation	.582 ^{**}	.481 ^{**}	.613 ^{**}	.426 ^{**}	.138	.367 [*]	.442 ^{**}	1	.269	.389 [*]	.584 ^{**}	.610 ^{**}	.329 [*]	.374 [*]	.691	.365 [*]	.888 ^{**}	.624 ^{**}	.169	.380	.514 ^{**}	
	Sig. (2-tailed)					.069	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48			
BO9	Pearson Correlation	.437 ^{**}	.337	.317 [*]	.365 [*]	.361 [*]	.488 ^{**}	.607 ^{**}	.308	1	.275	.053	.393	.190	.383	.265 [*]	.188	.303	.164	.684	.114	.138	
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.118		.088	.784	.086	.238	.086	.314	.368	.018	.249	.787	.489	.438	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48			
BO10	Pearson Correlation	.585 ^{**}	.338 [*]	.184 [*]	.365 [*]	.147 [*]	.442 ^{**}	.364 [*]	.384 [*]	.275	1	.389	.690 ^{**}	.594 ^{**}	.311 [*]	.224	.557 ^{**}	.833 ^{**}	.634 ^{**}	.388	.228 [*]		
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO11	Pearson Correlation	.346 [*]	.324	.400 [*]	.326 [*]	.190	.186	.367 [*]	.584 ^{**}	.653	.308	1	.215 [*]	.338	.353	.339	.324 [*]	.330 [*]	.321 [*]	.117	.019		
	Sig. (2-tailed)					.012	.058	.014	.000	.000	.000		.040	.144	.110	.040	.042	.000	.000	.472	.006		
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO12	Pearson Correlation	.318	.328	.248	.284	.314 [*]	.286	.274	.619 ^{**}	.283	.307 [*]	.317 [*]	1	.388 ^{**}	.283	.311	.482 ^{**}	.382 ^{**}	.430 ^{**}	.248	.286		
	Sig. (2-tailed)					.082	.059	.138	.000	.000	.000	.049		.000	.086	.051	.000	.001	.128	.014			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO13	Pearson Correlation	.284	.284	.158	.147	.311	.438 ^{**}	.320	.320	.142	.507 ^{**}	.232	.596 ^{**}	1	.711 ^{**}	.822 ^{**}	.491 ^{**}	.484 ^{**}	.478 ^{**}	.625 ^{**}	.430 ^{**}		
	Sig. (2-tailed)					.072	.000	.000	.000	.115	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO14	Pearson Correlation	.367 [*]	.308	.365 [*]	.368 [*]	.314	.547 ^{**}	.472 ^{**}	.454 ^{**}	.283	.341 [*]	.303	.246	.711 ^{**}	1	.378 [*]	.346 [*]	.421 ^{**}	.490 ^{**}	.497 ^{**}	.360 [*]		
	Sig. (2-tailed)					.023	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			.000	.001	.000	.000	.000			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO15	Pearson Correlation	.128	.172	.044	.078	.337	.442 ^{**}	.383 [*]	.380	.386 [*]	.333	.039	.311	.022 [*]	.376 ^{**}	1	.228	.181	.381	.384 [*]	.274		
	Sig. (2-tailed)					.018	.000	.000	.000	.000	.115	.049	.051	.088	.000		.000	.000	.000	.000			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO16	Pearson Correlation	.354	.414 ^{**}	.303	.350 [*]	.426 ^{**}	.370 [*]	.342	.368 [*]	.140	.337 [*]	.324	.402 ^{**}	.886 ^{**}	.386 [*]	.228	1	.711 ^{**}	.228 [*]	.229	.154		
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000	.042	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO17	Pearson Correlation	.589 ^{**}	.457 ^{**}	.678 ^{**}	.627 ^{**}	.347 [*]	.462 ^{**}	.420 ^{**}	.564 ^{**}	.382	.631 ^{**}	.529 ^{**}	.590 ^{**}	.894 ^{**}	.621 ^{**}	.111	.711 ^{**}	1	.562 ^{**}	.355	.150		
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000				
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO18	Pearson Correlation	.498 ^{**}	.410 ^{**}	.216 [*]	.388	.198	.324 [*]	.223	.604 ^{**}	.180	.404 ^{**}	.327 [*]	.483	.478 ^{**}	.408 ^{**}	.201	.624 ^{**}	.385 ^{**}	1	.484 ^{**}	.263		
	Sig. (2-tailed)					.081	.000	.047	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000			
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO19	Pearson Correlation	.382	.312 [*]	.388	.381	.257	.415 ^{**}	.388	.148	.644	.308	.117	.246	.020 [*]	.462 ^{**}	.254 [*]	.268	.258	.464 ^{**}	1	.897 ^{**}		
	Sig. (2-tailed)					.081	.000	.014	.116	.000	.071	.247	.787	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000		
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48				
BO20	Pearson Correlation	.282	.348 [*]	.209	.231	.282 [*]	.441 ^{**}	.286	.388	.314	.324 [*]	.019	.280	.428 ^{**}	.327 [*]	.274	.184	.100	.267	.891 ^{**}	1		
	Sig. (2-tailed)					.072	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	48	48	48	48</																		

3. Uji Validitas Kinerja Karyawan

		Correlations												
		Kin.1	Kin.2	Kin.3	Kin.4	Kin.5	Kin.6	Kin.7	Kin.8	Kin.9	Kin.10	Kin.11	Kin.12	Kinerja
Kin.1	Pearson Correlation	1	.765**	.850**	.518**	.570**	.622**	.552**	.489**	.638**	.708**	.459**	.580**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.2	Pearson Correlation	.765**	1	.723**	.457**	.586**	.663**	.500**	.487**	.603**	.663**	.540**	.563**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.3	Pearson Correlation	.850**	.723**	1	.632**	.485**	.455**	.469**	.416**	.542**	.601**	.446**	.451**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.003	.002	.008	.000	.000	.004	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.4	Pearson Correlation	.518**	.457**	.632**	1	.644**	.459**	.613**	.494**	.542**	.593**	.349*	.183	.686**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000		.000	.003	.000	.002	.000	.000	.027	.257	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.5	Pearson Correlation	.570**	.586**	.485**	.644**	1	.564**	.756**	.694**	.719**	.714**	.403*	.455**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.010	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.6	Pearson Correlation	.622**	.663**	.455**	.459**	.564**	1	.332*	.655**	.617**	.695**	.514**	.462**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.003	.000		.036	.000	.000	.000	.001	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.7	Pearson Correlation	.552**	.500**	.469**	.613**	.756**	.332*	1	.686**	.713**	.546**	.339*	.401*	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.000	.036		.000	.000	.000	.033	.010	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.8	Pearson Correlation	.489**	.487**	.416**	.484**	.694**	.655**	.686**	1	.828**	.572**	.520**	.501**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.008	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.9	Pearson Correlation	.638**	.603**	.542**	.542**	.719**	.617**	.713**	.828**	1	.617**	.360*	.561**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.023	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.10	Pearson Correlation	.708**	.663**	.601**	.593**	.714**	.695**	.546**	.572**	.617**	1	.572**	.506**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.11	Pearson Correlation	.459**	.540**	.446**	.349*	.403*	.514**	.339*	.520**	.360*	.572**	1	.437**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.004	.027	.010	.001	.033	.001	.023	.000		.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kin.12	Pearson Correlation	.580**	.563**	.451**	.183	.455**	.462**	.401*	.501**	.561**	.506**	.437**	1	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.257	.003	.003	.010	.001	.000	.001	.005		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja	Pearson Correlation	.835**	.817**	.761**	.686**	.813**	.755**	.739**	.788**	.829**	.840**	.660**	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

4. Uji Validitas Kepuasan Kerja

		Correlations															
		Kep.1	Kep.2	Kep.3	Kep.4	Kep.5	Kep.6	Kep.7	Kep.8	Kep.9	Kep.10	Kep.11	Kep.12	Kep.13	Kep.14	Kep.15	Kepuasan
Kep.1	Pearson Correlation	1	.850**	.188	.178	.142	.346*	.144	.180	.182	.037	.115	.054	.083	.288	.112	.385*
	Sig. (2-tailed)		.000	.245	.278	.381	.029	.376	.296	.319	.815	.481	.735	.511	.074	.493	.014
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.2	Pearson Correlation	.650**	1	.571**	.420**	.195	.277	.251	.304	.258	.211	.324*	.104	.131	.256	.007	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007	.328	.084	.117	.053	.111	.192	.041	.525	.420	.111	.985	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.3	Pearson Correlation	.188	.571**	1	.527**	.152	.045	.291	.326*	.240	.179	.388*	.288	.157	.108	.057	.447**
	Sig. (2-tailed)	.245	.000		.000	.348	.782	.069	.040	.137	.268	.012	.108	.334	.513	.729	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.4	Pearson Correlation	.178	.420**	.527**	1	.282	.216	.529**	.491**	.410**	.298	.561**	.428**	.402*	.473**	.405**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.278	.007	.000		.077	.182	.000	.001	.009	.062	.000	.006	.010	.002	.010	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.5	Pearson Correlation	.142	.195	.152	.282	1	.397*	.353*	.586**	.467**	.558**	.169	.561**	.310	.421**	.294	.655**
	Sig. (2-tailed)	.381	.228	.348	.077		.011	.025	.000	.002	.000	.297	.000	.052	.007	.066	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.6	Pearson Correlation	.346*	.277	.045	.216	.397*	1	.055	.174	.187	.408**	.096	.292	.379*	.399*	.485**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.029	.084	.782	.182	.011		.738	.283	.248	.009	.556	.067	.016	.011	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.7	Pearson Correlation	.144	.251	.291	.528**	.353*	.055	1	.753**	.753**	.476**	.514**	.330*	.386*	.376*	.237	.670**
	Sig. (2-tailed)	.376	.117	.069	.000	.025	.738		.000	.000	.002	.001	.038	.014	.017	.141	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.8	Pearson Correlation	.180	.308	.328*	.491**	.586**	.174	.753**	1	.890**	.555**	.425**	.397*	.363*	.524**	.253	.783**
	Sig. (2-tailed)	.266	.053	.040	.001	.000	.282	.000		.000	.000	.006	.011	.021	.001	.115	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.9	Pearson Correlation	.182	.258	.240	.410**	.487**	.187	.753**	.890**	1	.562**	.325*	.366*	.263	.512**	.265	.703**
	Sig. (2-tailed)	.319	.111	.137	.009	.002	.248	.000	.000		.000	.041	.020	.102	.001	.088	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.10	Pearson Correlation	.037	.211	.179	.298	.558**	.408**	.476**	.555**	.582**	1	.419**	.894**	.451**	.434**	.484**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.819	.192	.288	.062	.000	.009	.002	.000	.000		.007	.000	.003	.005	.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.11	Pearson Correlation	.115	.324*	.396*	.561**	.189	.086	.514**	.425**	.325*	.419**	1	.438**	.423**	.388*	.401*	.617**
	Sig. (2-tailed)	.401	.041	.012	.000	.297	.556	.001	.006	.041	.007		.005	.007	.013	.010	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.12	Pearson Correlation	.054	.104	.258	.428**	.581**	.292	.330*	.397*	.386*	.694**	.438**	1	.407**	.386*	.432**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.729	.525	.108	.006	.000	.067	.038	.011	.020	.000	.005		.009	.020	.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.13	Pearson Correlation	.083	.131	.157	.402*	.310	.379*	.396*	.363*	.263	.451**	.423**	.407**	1	.700**	.578**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.811	.420	.334	.010	.052	.016	.014	.021	.102	.003	.007	.009		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.14	Pearson Correlation	.286	.256	.106	.473**	.431**	.399*	.376*	.524**	.512**	.434**	.388*	.366*	.700**	1	.688**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.074	.111	.513	.002	.007	.011	.017	.001	.001	.005	.013	.020	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kep.15	Pearson Correlation	.112	.007	.057	.465**	.294	.495**	.237	.253	.265	.464**	.401*	.432**	.578**	.688**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.493	.965	.729	.010	.088	.002	.141	.115	.099	.003	.010	.005	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kepuasan	Pearson Correlation	.385*	.501**	.447**	.689**	.655**	.546**	.670**	.783**	.703**	.727**	.617**	.660**	.646**	.741**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

1. Uji Reliabilitas Pelatihan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.925	15

2. Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	21

3. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.927	12

4. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	15

Lampiran 5 Analisis Deskriptif

1. Data Responden

		Jenis Kelamin	Usia	Pencapaian Terakhir	Tingkat Kerja
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.25	3.15	1.75	2.95
Median		1.00	3.00	1.00	3.00
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	5	4	4

2. Pelatihan

		PL.1	PL.2	PL.3	PL.4	PL.5	PL.6	PL.7	PL.8	PL.9	PL.10	PL.11	PL.12	PL.13	PL.14	PL.15
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.35	4.20	4.18	4.08	3.93	4.09	4.21	4.09	4.11	3.99	3.88	3.83	3.88	4.00	4.21
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3. Budaya Organisasional

		BO.1	BO.2	BO.3	BO.4	BO.5	BO.6	BO.7	BO.8	BO.9	BO.10	BO.11	BO.12	BO.13	BO.14	BO.15	BO.16	BO.17	BO.18	BO.19	BO.20	BO.21
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.12	4.25	3.98	4.01	4.00	4.05	4.10	4.15	4.18	3.88	4.38	4.33	4.33	4.40	4.00	4.08	4.10	4.10	4.10	4.15	4.15
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4. Kinerja Karyawan

		Kk.1	Kk.2	Kk.3	Kk.4	Kk.5	Kk.6	Kk.7	Kk.8	Kk.9	Kk.10	Kk.11	Kk.12
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.13	4.22	4.13	4.08	4.24	4.14	4.23	4.36	4.40	4.15	4.23	4.25
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5. Kepuasan Kerja

		Statistics														
		Kep 1	Kep 2	Kep 3	Kep 4	Kep 5	Kep 6	Kep 7	Kep 8	Kep 9	Kep 10	Kep 11	Kep 12	Kep 13	Kep 14	Kep 15
N	Value	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.10	3.00	3.10	3.10	3.05	3.50	3.25	3.30	3.20	3.70	3.80	3.00	3.10	3.20	3.10
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		2	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	2	1	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.029	.651		2.968	.008		
	Pelatihan	.550	.175	.582	3.368	.002	.587	1.704
	Budaya	-.674	.201	-.504	-2.000	.057	.276	3.630
	Kepuasan	.523	.272	.482	2.067	.048	.311	3.217

a. Dependent Variable: Kinerja

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.162	.377		3.078	.004
	Pelatihan	.149	.095	.303	1.557	.128
	Budaya	-.293	.1764	-.502	-1.733	.089
	Kepuasan	.062	.143	.110	.415	.680

a. Dependent Variable: Abs_RES

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.000000
	Std. Deviation	.37943762
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.067
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

Lampiran 7 Hasil Uji Regresi

1. Hasil Uji Regresi Linear 1

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 ^a	.300	.262	.412

a. Predictors: (Constant), Budaya, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Betas		
1	(Constant)	2.270	.709		3.203	.003
	Pelatihan	.630	.182	.618	3.453	.001
	Budaya	-.149	.214	-.124	-.695	.491

a. Dependent Variable: Kinerja

2. Hasil Uji Regresi II

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 ^a	.689	.672	.238

a. Predictors: (Constant), Budaya, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kepuasan

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.464	.413		1.131	.265
	Peatihan	.070	.105	.073	.634	.511
	Budaya	.810	.124	.773	6.538	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan

3. Hasil Uji Regresi Sederhana

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.164	.142	.444

a. Predictors: (Constant), Kepuasan

b. Dependent Variable: Kinerja

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.292	.705		3.250	.002
	Kepuasan	.465	.171	.404	2.726	.010

a. Dependent Variable: Kinerja

4. Hasil uji Regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.164	.142	.444

a. Predictors: (Constant), Kepuasan

b. Dependent Variable: Kinerja

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.292	.705		3.250	.002
	Kepuasan	.465	.171	.404	2.726	.010

a. Dependent Variable: Kinerja

5. Hasil Uji Regresi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

a. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.330	.313	.346

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.047	.479		4.271	.000
	Pelatihan	.503	.117	.575	4.320	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan

6. Hasil Uji Regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Model Summary

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551 ^a	.304	.287	.711

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Pelatihan
 b. Dependent Variable: Kinerja

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.646	.594		2.773	.023
	Pelatihan	.456	.171	.458	2.733	.010
	Kepuasan	.153	.193	.141	.844	.404

a. Dependent Variable: Kinerja

7. Hasil Uji Regresi Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.685	.677	.237

a. Predictors: (Constant), Budaya
 b. Dependent Variable: Kepuasan

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.529	.395		1.340	.180
	Budaya	.867	.095	.878	9.101	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan

8. Hasil Uji Regresi Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 ^a	.177	.133	.447

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

b. Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.511	.763		3.291	.002
	Budaya	.247	.313	.208	.776	.443
	Kepuasan	.662	.308	.575	2.153	.037

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 8 Surat Keterangan penelitian



SURAT KETERANGAN

No. 0105/UIL/RE-IR/VII/23

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama : Syifa Rayhana
Institusi : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

telah melaksanakan penelitian di [Redacted] terhitung dari tanggal 21 Maret 2023 hingga 20 Juni 2023 guna penyusunan Tugas Akhir Skripsi dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan XYZ di Bandung."

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cimahi, 3 Juli 2023



Coto Harsono
Industrial Relation

Keterangan:

Dari Peneliti: Perusahaan tidak mau disebutkan namanya dalam skripsi ini.

Lampiran 9 Biodata Peneliti



- a. Nama Lengkap : Syifa Rayhana
- Tempat/Tanggal Lahir : Cianjur, 23 September 2002
- NIM : 19311434
- Jurusan/Fakultas : Manajemen/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika
- Peminatan : Sumber Daya Manusia
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Status Pernikahan : Lajang
- Alamat : Jl. Wangun Jaya RT 05 RW 01, Margaluyu,
Tanggeung Cianjur Jawa Barat
- b. Riwayat Pendidikan
- 2008-2014 : SDN IPK Tanggeung
- 2014-2016 : SMP Islam As-Syafi'iyah Sukabumi
- 2016-2019 : SMA Darul Hikam Integrated School Bandung
- 2019-sekarang : Universitas Islam Indonesia