

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA GRAND KEISHA HOTEL DI YOGYAKARTA**



Disusun dalam rangka menyusun skripsi

Oleh:

Nama : Adrian Novrizal Hilmi  
NIM : 18311415  
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2023**

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA GRAND KEISHA HOTEL DI YOGYAKARTA**

**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 : Adrian Novrizal Hilmi  
NIM : 18311415  
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

**2023**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penelitian ini, tidak ada karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi manapun. Saya juga meyakini bahwa tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara jelas diacu dalam naskah ini dan tertulis sebagai referensi. Jika di masa depan terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima konsekuensi dan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Juli 2023

Penulis,



Adrian Novrizal H

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta

Oleh:

Nama : Adrian Novrizal Hilmi  
NIM : 18311415  
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 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 KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GRAND KEISHA HOTEL  
DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ADRIAN NOVRIZAL HILMI**

Nomor Mahasiswa : **18311415**

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.

## BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

*Bismillahirrahmannirrahim*

Pada Semester **Ganjil 2023/2024** hari, tanggal: **Senin, 11 September 2023** Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : **ADRIAN NOVRIZAL HILMI**  
No. Mahasiswa : **18311415**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GRAND KEISHA HOTEL DI YOGYAKARTA**  
Jenis Tugas Akhir : **Skripsi**  
Pembimbing : **Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.**

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

**1. Lulus Ujian Tugas Akhir \*)**

- a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
- b. ~~Tugas Akhir perlu direvisi~~

**2. ~~Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir~~**

Nilai : **A-**  
Referensi : **Layak/~~Tidak Layak~~ \*) ditampikan di Perpustakaan**  
Tim Penguji  
Ketua Tim : **Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.**  
Anggota Tim : **Suhartini, Dra., M.Si.**



Keterangan:  
\*) *Coret yang tidak perlu*



Yogyakarta, 11 September 2023  
Ketua Program Studi Manajemen



Abdur Rafik, S.E., M.Sc.

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA GRAND KEISHA HOTEL YOGYAKARTA**

**Adrian Novrizal Hilmi**

**Universitas Islam Indonesia**

[novrizal.hilmi@gmail.com](mailto:novrizal.hilmi@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul analisis pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Grand Keisa Hotel Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dampak kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara pelatihan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner pada responden. Populasi pada penelitian ini terdiri dari 66 karyawan tetap. Sampel penelitian diambil menggunakan *quota sampling* sehingga jumlah responden penelitian adalah 66 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji t, uji F, analisis regresi linear sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Melalui analisis ini, penelitian mencoba untuk mengidentifikasi pengaruh signifikan masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh variabel pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Kompensasi, Pelatihan*

**THE EFFECT OF TRAINING AND COMPENSATION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING  
VARIABLE AT GRAND KEISHA HOTEL YOGYAKARTA**

**Adrian Novrizal Hilmi**

**Islamic University of Indonesia**

[novrizal.hilmi@gmail.com](mailto:novrizal.hilmi@gmail.com)

**ABSTRACT**

This research is titled Analysis of the Influence of Training and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Grand Keisha Hotel Yogyakarta. This research aims to assess the impact of job satisfaction as an intervening variable in the relationship between training, compensation, and employee performance. The research method employed is a quantitative approach with data collection through questionnaire distribution to the respondents. The population of this study consists of 66 permanent employs, and the research sample was selected using quota sampling, resulting in a total of 66 respondents. The analysis methods in this research include t-test, F-test, simple and multiple linear regression analysis, and path analysis. Through these analyses, this research identifies the significant influence of each variable on employee performance, as well as the overall impact of the training, compensation, and job satisfaction variables on employee performance.

The research findings indicate that training positively and significant influence employee performance, while compensation also has a positive and significant impact on employee performance. Furthermore, training shows a positive and significant influence on job satisfaction, and compensation has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction, in turn, has a positively and significantly affect employee performance. However, job satisfaction is unable to mediate the relationship between training and employee performance, whereas it does mediate the relationship between compensation and employee performance.

**Keyword:** *Compensation, Employee Performance, Job Satisfaction, Training*

September 25, 2023

**PROOFREADER STATEMENT**

The information appearing herein has been read & evaluated in grammar & punctuation without changing the meaning & information from the original document by Center for International language & Cultural Studies of Islamic University of Indonesia CILACS UII  
JI. DEMANGAN BARU NO 24  
YOGYAKARTA, INDONESIA.  
Phone/Fax: 0274 540 255

## KATA PENGANTAR

*Assalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Allhamdulillah rabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Allhamdulillah penulis dapat menyelesaikan skripsi penelitian mengenai **“Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *intervening* pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta”**.

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

1. Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.

3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., 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 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan, motivasi, serta dorongan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini.
7. Kedua orangtua tercinta Hari Widiyanto dan Syaida yang selalu memberikan kasih sayang melimpah, doa, arahan, perhatian, serta dukungan baik moral maupun finansial. Terimakasih karena selalu ada buat Kakak Rizma Yunisa W dan Adek Keila Raesya N. Semoga Allah mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
8. Karyawan dan Karyawati Grand Keisha Hotel Yogyakarta yang senantiasa memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian.
9. Sahabat yang selalu menemani dalam penulisan skripsi. Lita, Naafi, Dika, Yogatama, Rifqi dan Asep Agung yang telah menemani dalam pengerjaan skripsi dan berbagi informasi seputar pengerjaan skripsi.

10. Terimakasih untuk teman saya yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi. Dan juga teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

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

Yogyakarta, 14 Juli 2023

Penulis,



Adrian Novrizal Hilmi  
(18311415)

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	10
2.1.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	17
2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	23
2.1.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	28
2.1.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan .....	34
2.1.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.....	41
2.1.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.....	46
2.1.8 Pengaruh Karakteristik Biografis .....	51
2.2 Landasan Teori .....	61
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	61
2.2.2 Karakteristik Biografis.....	68

2.2.3 Kinerja Karyawan.....	70
2.2.4 Pelatihan .....	75
2.2.5 Kompensasi.....	79
2.2.6 Kepuasan Kerja.....	85
2.3 Pengembangan Hipotesis .....	89
2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	89
2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	90
2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	91
2.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	91
2.3.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan .....	92
2.3.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.....	93
2.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.....	93
2.4 Kerangka Pikir.....	94
2.5 Hipotesis Penelitian.....	95
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>97</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	97
3.2 Lokasi Penelitian .....	97
3.2.1 Profil .....	97
3.2.2 Struktur Organisasi .....	99
3.2.3 Visi Misi .....	99
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	100
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	102
3.4.1 Kinerja Karyawan (Y) .....	102
3.4.2 Pelatihan (X <sub>1</sub> ).....	104
3.4.3 Kompensasi (X <sub>2</sub> ).....	106
3.4.4 Kepuasan Kerja (Z).....	108
3.5 Populasi dan Sampel .....	110
3.5.1 Populasi .....	110
3.5.2 Sampel Penelitian .....	111
3.6 Jenis data dan Teknik Pengambilan Data.....	112

3.6.1 Jenis Data.....	112
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data .....	113
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	113
3.7.1 Uji Validitas.....	113
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	115
3.8 Metode Analisis Data .....	116
3.8.1 Uji Asumsi Klasik .....	116
3.8.2 Analisis Regresi Linier .....	118
3.8.3 Uji Hipotesis .....	120
<b>BAB IV PEMBAHASAN .....</b>	<b>124</b>
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	124
4.1.1 Hasil Uji Validitas .....	124
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	127
4.2 Analisis Deskriptif.....	128
4.2.1 Karakteristik Responden.....	128
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel .....	131
1. Pelatihan .....	132
2. Kompensasi.....	134
3. Kinerja Karyawan .....	136
4. Kepuasan Kerja.....	138
4.3 Uji Asumsi Klasik .....	140
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas .....	140
4.3.2 Uji Multikolinieritas .....	141
4.3.3 Uji Normalitas .....	142
4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik .....	143
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	143
4.4.1 Regresi Linear Berganda I.....	143
4.4.2 Regresi Linear Berganda II.....	146
4.4.3 Regresi Linear Sederhana .....	148
4.5 Uji Hipotesis.....	149

4.5.1 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	150
4.5.2 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja .....	152
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	154
4.6 Pembahasan.....	167
4.6.1 Data Deskriptif.....	167
4.6.2 Pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	168
4.6.3 Kompensasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	169
4.6.4 Pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja .	171
4.6.5 Kompensasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja .....	173
4.6.6 Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	176
4.6.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	177
4.6.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	179
4.7 Pembahasan Umum.....	181
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>185</b>
5.1 Kesimpulan.....	185
5.2 Saran .....	185
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	186
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>188</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>200</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	15
Tabel 2. 2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	21
Tabel 2. 3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja .....	26
Tabel 2. 4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja .....	32
Tabel 2. 5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	38
Tabel 2. 6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	44
Tabel 2. 7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja .....	49
Tabel 2. 8 Rujukan Teori Penelitian Terdahulu Pelatihan .....	52
Tabel 2. 9 Rujukan Penelitian Terdahulu Kompensasi .....	54
Tabel 2. 10 Rujukan Penelitian Terdahulu Kinerja Karyawan .....	55
Tabel 2. 11 Rujukan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja .....	58
Tabel 4. 1 Distribusi Pernyataan Berdasar Variabel .....	124
Tabel 4. 2 Uji Validitas Pelatihan .....	124
Tabel 4. 3 Uji Validitas Kompensasi .....	125
Tabel 4. 4 Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	126
Tabel 4. 5 Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	126
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas .....	128
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Karakteristik Responden .....	128
Tabel 4. 8 Kategori Kelas Interval .....	132
Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden terkait Pelatihan .....	132
Tabel 4. 10 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan .....	133
Tabel 4. 11 Distribusi Jawaban Responden terkait Kompensasi .....	134
Tabel 4. 12 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kompensasi .....	135
Tabel 4. 13 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan .....	136
Tabel 4. 14 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan .....	137
Tabel 4. 15 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja .....	138

Tabel 4. 16 Frekuensi dan Persentase Kategori Kepuasan Kerja .....	139
Tabel 4. 17 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	141
Tabel 4. 18 Hasil Uji Multikolinearitas .....	141
Tabel 4. 19 Hasil Uji Normalitas .....	142
Tabel 4. 20 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik.....	143
Tabel 4. 21 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I.....	143
Tabel 4. 22 Hasil Koefisien Determinasi Berganda.....	145
Tabel 4. 23 Hasil Regresi Linear Berganda II .....	146
Tabel 4. 24 Hasil Koefisien Determinasi Berganda.....	147
Tabel 4. 25 Hasil Regresi Linear Sederhana.....	148
Tabel 4. 26 Hasil Koefisien Determinasi .....	149
Tabel 4. 27 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I.....	150
Tabel 4. 28 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II .....	152
Tabel 4. 29 Hasil Regresi Linear Sederhana.....	154
Tabel 4. 30 Hasil Regresi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	156
Tabel 4. 31 Hasil regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	156
Tabel 4. 32 Summary Model I .....	158
Tabel 4. 33 Summary Model II.....	158
Tabel 4. 34 Hasil Regresi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	161
Tabel 4. 35 Hasil Regresi Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	162
Tabel 4. 36 Summary Model I .....	164
Tabel 4. 37 Summary Model II.....	164
Tabel 4. 38 Rekap Hasil Uji Hipotesis.....	166

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian .....	95
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi.....	99
Gambar 3. 2 Uji Sobel .....	123
Gambar 4. 1 Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan .....	134
Gambar 4. 2 Analisis Frekuensi Variabel Kompensasi .....	136
Gambar 4. 3 Analisis Frekuensi Kinerja Karyawan .....	138
Gambar 4. 4 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	140
Gambar 4. 5 Analisis Jalur Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja.....	157
Gambar 4. 6 Analisis Jalur Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja .....	163

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner .....	201
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah .....	207
Lampiran 3 Uji Validitas .....	215
Lampiran 4 Uji Reliabilitas .....	223
Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik .....	224
Lampiran 6 Uji Regresi .....	225
Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian .....	229
Lampiran 8 Surat Telah Penelitian .....	230
Lampiran 9 Surat Bebas Plagiarisme .....	231
Lampiran 10 Biodata Peneliti .....	232

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja karyawan adalah faktor penentu kemajuan perusahaan. Bernardin dan Russel (1998) menjelaskan bahwa kinerja merupakan sebagai catatan hasil yang diperoleh dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai pencapaian aktivitas dari seseorang yang melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keahlian, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengertian kinerja karyawan dari beberapa ahli, maka menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil catatan karyawan dalam melaksanakan tugas berdasarkan keahlian, pengalaman dan kesungguhan dalam mencapai tujuan tertentu.

Pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti yang disebutkan oleh Mathis (2002) bahwa pelatihan adalah suatu proses seorang individu mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai segala tujuan dari organisasi, kegiatan pelatihan

dapat dipandang secara sempit ataupun luas. Sementara Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah sebuah proses mengajarkan ilmu dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil, kreatif dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar operasional. Widodo (2015) menyatakan bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas individu untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti yang dikatakan Ariandi (2018) kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil kerja karyawan tersebut dalam mereka bekerja dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) kompensasi merupakan segala macam penghasilan baik dalam bentuk uang, barang yang diperoleh karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan diberikan ke perusahaan. Mangkunegara (2013) menyatakan kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding dengan yang dilakukan. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan yang sesuai atau dengan pelayanan pekerjaan seseorang dalam bentuk uang ataupun dalam bentuk barang.

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap terhadap emosional seseorang yang perasaan menyenangkan dan menyukai pada suatu pekerjaannya. Sikap karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja, kedisiplinan, dan moral kerja. Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Afandi (2018) kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari penilaian dalam mereka menghargai untuk proses mencapai nilai nilai penting pekerjaan. Sedangkan pengertian kepuasan kerja, menurut Robbins (2015), dapat dijelaskan sebagai perasaan positif yang dialami seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul dari perbedaan antara jumlah penghargaan yang sebenarnya diterima oleh karyawan dengan jumlah penghargaan yang seharusnya mereka terima. Menurut Nuraini (2013) kepuasan kerja merupakan hal dalam pekerjaan yang seperti mendapatkan pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Berdasarkan pengertian kepuasan karyawan dari berbagai teori para ahli, dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan adalah perasaan yang baik terhadap suatu pekerjaan pada diri karyawan terhadap suatu pekerjaan.

Pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut di temukan pada 6 penelitian terdahulu Niati *et al.*, (2021), Alwedyan (2021), Yimam (2022), Rashid *et al.*, (2022), Fahrozi *et al.*, (2021), Wolor *et al.*, (2020) yang memberikan kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan

kinerja karyawan. Sementara penelitian oleh Guan dan Frankel (2019) memberikan hasil yang berbeda, hasil penelitian terdahulu pelatihan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi terdapat hasil penelitian yang menunjukkan perbedaan antara penelitian pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji kembali apakah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu Sidabatur *et al.*, (2020), Sulaeman (2021), Sosiatri dan Subhi (2021) Herawati *et al.*, (2021) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu Pristiawati dan Santoso (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi masih ada hasil penelitian yang menunjukkan hasil berbeda pada penelitian kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji kembali apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pelatihan meningkatkan kepuasan kerja. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad *et al.*, (2020), Rahaman dan Uddin (2022), Fikri dan Tanuwijaya (2020), dan Astuti dan Harnuansa (2020) yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian terdahulu oleh Lyod (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja. Jadi masih ada hasil penelitian yang

menunjukkan hasil berbeda pada penelitian pelatihan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin menguji apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini seperti penelitian terdahulu Baqi dan Indradewa (2021), Alexander *et al.*, (2020), Idris *et al.*, (2020), Ramlah (2021) dan Naim *et al.*, (2020) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi kompensasi dapat mempengaruhi positif maupun signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini ingin membuktikan kembali apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu Faradila *et al.*, (2020), Egenius dan Triatmanto (2020), Helmi dan Abunar (2021), Kasmawati *et al.*, (2022), Asma (2021). Sementara penelitian terdahulu oleh Khuzaeni (2013) memberikan hasil yang berbeda, yaitu terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jadi masih ada pendapat penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil berbeda pada penelitian kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji kembali apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa faktor yang telah dijelaskan sebelumnya menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk memperkuat posisinya dalam menghadapi persaingan di era

global. Salah satu contohnya adalah dalam bidang industri perhotelan yang saat ini mengalami pertumbuhan pesat di Indonesia. Persaingan di sektor pariwisata semakin meningkat, terutama di Kota Yogyakarta dengan adanya peningkatan jumlah wisatawan. Akibatnya, sektor perhotelan di Yogyakarta berusaha keras untuk meningkatkan kualitasnya secara keseluruhan guna memenangkan persaingan. Berdasarkan situasi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan variabel-variabel terkait, karena faktor-faktor tersebut menjadi pendukung penting bagi organisasi dalam menghadapi persaingan di industri hotel di Yogyakarta.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan variabel pelatihan, kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian yang diusulkan akan mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Grand Keisha Hotel di Yogyakarta”** Dari penelitian ini diharapkan dapat meneliti pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji kembali apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji kembali apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji kembali pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Untuk menguji kembali apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji kembali apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji kembali apakah kepuasan kerja dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji kembali apakah kepuasan kerja dapat memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Perusahaan**

Adanya penelitian ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga pada perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki tata kelola sumber daya manusia, dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

##### **2. Bagi Penulis**

Dengan melakukan penelitian ini, dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung yang berharga dalam memahami dan mengelola faktor faktor yang mempengaruhi pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **3. Bagi pihak lain**

Dapat digunakan sebagai referensi atau sumber dari penelitian selanjutnya. Temuan dan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan berharga dalam mengembangkan penelitian-penelitian yang lebih lanjut dengan topik yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

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

###### **1. Niati *et al.*, (2021)**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Niati *et al.*, (2021) dengan judul “*The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan pengembangan karir yang dimediasi oleh motivasi di perusahaan PT. Asam Jawa di Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Peneliti melakukan mengumpulkan data sebanyak 135 karyawan menggunakan metode kuesioner. Penelitian tersebut memperoleh hasil penelitian adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu terdapat persamaan pada penelitian ini yaitu variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu tidak menggunakan variabel *career development* dan motivasi. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **2. Alwedyan (2021)**

Penelitian terdahulu yang dilakukan Alwedyan (2021) yang berjudul “*The Impact of Training Sessions on Job Performance of Employees at Income Tax and Sales Department in Irbid Province*” yang memiliki tujuan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai Departemen Pajak Penghasilan dan Penjualan di Provinsi Irbid, Yordania. Penelitian mengumpulkan data dengan cara menggunakan kuesioner pada 53 karyawan. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan Departemen Pajak.

Penelitian terdahulu terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dengan penelitian tersebut yaitu lokasi penelitian yang berlokasi di Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **3. Yimam dan Hassen (2022)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yimam dan Hassen (2022) yang berjudul “*Impact of Training on Employees Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia*” bertujuan untuk menilai dan menyelidiki dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan di institusi akademik yang berfokus pada teknologi. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut pendekatan kuantitatif dengan responden sebanyak 316.

Dari penelitian tersebut memperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Terdapat persamaan lain yaitu penelitian dilakukan pada institusi akademik. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **4. Rashid *et al.*, (2022)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yimam dan Hassen (2022) yang berjudul “*Impact of Training on Employees Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia*” bertujuan untuk menilai dan menyelidiki dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan di institusi akademik yang berfokus pada teknologi. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut pendekatan kuantitatif dengan responden sebanyak 316. Dari penelitian tersebut memperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Terdapat persamaan lain yaitu penelitian dilakukan pada institusi akademik. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **5. Fahrozi *et al.*, (2022)**

Penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Media Transindo di Jakarta” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 73 responden. Teknik analisis menggunakan analisis SPSS dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Dari penelitian tersebut memperoleh bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap sebuah universitas. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **6. Wolor *et al.*, (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Wolor *et al.*, (2020) yang berjudul “*Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*” menyimpulkan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 200 karyawan di salah satu dealer sepeda motor Honda di Jakarta, Indonesia. Sementara metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM).

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu pada variabel *e-leadership dan work life balance*. Perbedaan lainnya pada objek penelitian pada karyawan tetap sebuah universitas. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **7. Guan dan Frenkel (2019)**

Penelitian dari Guan dan Frenkel (2019) pada judul "*How Perceptions of Training Impact Employee Performance Evidence from Two Chinese Manufacturing Firms*" memiliki tujuan untuk menyelidiki pengaruh pelatihan perusahaan pada kinerja terutama pada karyawan manufaktur semi-terampil dalam konteks perubahan yang diperlukan untuk memastikan daya saing manufaktur Cina. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap sebuah universitas. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

**Tabel 2. 1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Konsep/Teori	Hasil
1	<p><b>Niati et al., (2021)</b>  <i>“The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable”</i></p> <p><i>Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences</i></p> <p><b>Sample: 135 responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kinerja:</b> Hasibuan, (2012) <i>Skills, experience, sincerity and time</i></p> <p><b>Pelatihan:</b> Mangkunegara, (2017) <i>The training indicators include instructors, participants, materials, and objectives in the training.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p><b>Alwedyan (2021)</b>  <i>“The Impact of Training Sessions on Job Performance of Employees at Income Tax and Sales Department in Irbid Province”</i></p> <p><i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i></p> <p><b>Sample: 53 responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: descriptive analytical method</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Sheikha, (2014) <i>Organization analysis, work analysis, and individual analysis.</i></p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> Salem, (2009) <i>Quantity, quality, speed, and skill of production, and achievement level of individual goals.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p><b>Yimam (2022)</b>  <i>“Impact of Training on Employees Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia”</i></p> <p><i>Cogent Education</i></p> <p><b>Sample: 316 responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kinerja karyawan:</b> Aktar et al., (2012) <i>Training of employees, organizational policies, working situations, job satisfaction, interactions with in the organization.</i></p> <p><b>Pelatihan:</b> Noe &amp; Hollenbeck, (2019). <i>Knowledge, skills, abilities, and behaviors, with the goal of applying on the job.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

4	<p><b>Rashid, et al., (2022)</b>  <i>“The Impact of Training on Employee Performance: An Empirical Study of Hospitals in North Lebanon”</i></p> <p><i>Research in Economics and Management</i>  <b>Sample: 100 responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Carrell <i>et al.</i>, (1989) <i>Training refers to a planned intervention aimed at enhancing the elements of individual job performance.</i></p> <p><b>Kinerja karyawan:</b> Berman, (2010) <i>Employee achievement, and ultimately the organizational targets and goals.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p><b>Fahrozi et al., (2022)</b>  “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Media Transindo di Jakarta”</p> <p>Jurnal Tadbir Peradaban  <b>Sample: 100 responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kinerja:</b> Simamora (2017) berpendapat “Kinerja kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai seseorang dengan target yang ditetapkan dalam waktu tertentu dengan sumber daya yang digunakan”.</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif</b> terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p><b>Wolor et al., (2020)</b>  <i>“Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19”</i></p> <p><i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol 7 No 10 (2020) 443– 450  <b>Sample: 200 karyawan</b>  <b>Alat analisis: Structural Equation Modeling</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Pelatihan</b>  Betcherman (1998) <i>“systematic process of changing behavior through learning events, activities and programs, which assist the participants to acquire knowledge, skills”.</i></p> <p><b>Kinerja karyawan</b>  Amstoring dan Baron (1998) <i>“Increasing; improving and enhancing employees; abilities, skills, capabilities and knowledge; leading to increased efficiency; effectiveness and overall increases in productivity”.</i></p>	<p>Pelatihan memiliki <b>hubungan positif</b> terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

7	<p><b>Guan dan Frankel (2019)</b>  <i>How perceptions of training impact employee performance Evidence from two Chinese manufacturing firms</i></p> <p><i>Emerald Publishing Limited</i>  <b>Sample: 348 responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Betcherman (1998)          Proses perubahan tingkah laku yang dilakukan secara sistematis melalui peristiwa, kegiatan, dan program pembelajaran yang membantu peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang efektif dan efisien.</p> <p><b>Kinerja karyawan</b>          Hidayati dan Trisnawati (2016)  <i>Payment, Work, Promotion opportunity, Supervisor, Co-workers</i></p>	<p>Pelatihan <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan</p>
---	---	---	---

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Dalam penelitian ini, terdapat penggunaan referensi dari penelitian terdahulu sebanyak tujuh buah relevan dengan topik pengaruh pelatihan dan kinerja karyawan. Dari tujuh referensi tersebut, terdapat enam penelitian terdahulu yang memberikan hubungan positif signifikan pelatihan pada kinerja karyawan. Namun, terdapat satu referensi tidak ada pengaruh dari hubungan tersebut. Teori pelatihan yang digunakan Mangkunegara (2017), Sheikha (2014), Noe dan Hollenbeck (2019), Carell *et al.*, (1989), dan Betcherman (1998). Sedangkan teori kinerja karyawan yang digunakan Hasibuan (2012), Salem (2009), Aktar *et al.*, (2012), Berman (2010), Simamora (2017), Amstrong dan Baron (1998), dan Hidayati dan Trisnawati (2016).

## 2.1.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

### 1. Sidabutar *et al.*, (2020)

Studi kasus oleh Sidabutar *et al.*, (2020) dengan judul “*The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance*”. Memiliki tujuan menguji pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka peneliti mengumpulkan data dengan melakukan penyebaran kuesioner pada karyawan sebanyak 150 responden. Hasil penelitian penelitian tersebut menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap sebuah universitas. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **2. Sulaeman *et al.*, (2021)**

Penelitian Sulaeman *et al.*, (2021) dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Primacipta Graha Sentosa di Jakarta” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Primacipta Graha Sentosa di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 61 responden. Teknik analisis menggunakan analisis SPSS dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji

hipotesis. Dalam penelitian tersebut bahwa berpengaruh signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Ada beberapa kesamaan dengan penelitian terdahulu adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan dari penelitian tersebut, seperti pada bagian objek penelitian pada karyawan tetap sebuah perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

### **3. Sosiatri dan Subhi (2021)**

Penelitian terdahulu milik Sosiatri dan Subhi (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cahaya Manunggal Kota Tangerang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di PT. Cahaya Manunggal Kota Tangerang Selatan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif. Dalam penelitian populasinya adalah karyawan PT Cahaya Manunggal yang berjumlah 97 karyawan, Penelitian tersebut menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Cahaya Manunggal.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan

lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **4. Herawati *et al.*, (2021)**

Penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan” yang diteliti oleh Herawati *et al.*, (2021) bermaksud untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kinerja karyawan di PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan. Pengambilan data dengan memberikan kuesioner pada 35 karyawan. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa berpengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa persamaan, yaitu pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan yang. Namun terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu tersebut, yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **5. Pristiawati & Santoso (2021)**

Penelitian yang telah dilakukan Pristiawati & Santoso (2021) yang berjudul “*The Effect of Compensation on Employee Performance through Work Discipline as an Intervening Variable at Panahmas Dwitama Distrindo Ltd. Jember*”. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dan teknik analisis data yang digunakan PLS. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi adanya pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat beberapa kesamaan dalam penelitian ini, yaitu variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Namun terdapat beberapa perbedaan dari penelitian tersebut, yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

**Tabel 2. 2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1	<p><b>Sidabutar et al., (2020)</b>  <i>“The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance”</i>   <i>Journal of Multidisciplinary Academic Science, Engineering and Social Science Series</i>  <b>Sample: 61 Responden</b>  <b>Alat analisis: kuesioner</b>  <b>Metode: Explanatory Research</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Godfrey (2014)  <i>Salaries, wages, incentives, bonuses, premiums, treatment, insurance and other similar types that are paid directly by the company</i></p> <p><b>Kinerja:</b> Krist et al., (2019)  <i>Performance is the quantity or quality of something produced or services provided by someone who does the work</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.2

2	<p><b>Sulaeman et al., (2021)</b> Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta</p> <p>Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia <b>Sample: 61 Responden</b> <b>Alat analisis: kuesioner</b> <b>Metode: Explanatory Research</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Hasibuan (2012) “Barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan” <b>Kinerja:</b> Mangkunegara (2013:67) Kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai</p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p><b>Sosiatri dan Subhi (2021)</b> “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cahaya Manunggal Kota Tangerang”</p> <p><i>Scientific Journal Of Reflection: p-ISSN 2615-3009 Economic, Accounting, Management and Business</i> <b>Sample: 97 Responden</b> <b>Alat analisis: Kuesioner</b> <b>Metode: asosiatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Hasibuan (2012:118) “barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan” <b>Kinerja:</b> Fahmi (2010:3) <i>profit oriented</i> dan <i>non profit oriented</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
4	<p><b>Herawati et al., (2021)</b> “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan” Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial &amp; Humaniora <b>Sample: 35 Responden</b> <b>Alat analisis: Kuesioner</b> <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Davis dan Werther <i>Indirect</i> dan <i>Non Direct compensation</i> <b>Kinerja:</b> Armstrong (2018) Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.</p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p><b>Pristiawati &amp; Santoso (2021)</b> <i>The Effect of Compensation on Employee Performance Through Work Discipline as an Intervening Variable at Panahmas Dwitama Distrindo Ltd. Jember.</i> <i>Journal Research of Social, Science, Economics, and Management</i>, 1(5), 443–454. <b>Sample: 45 Responden</b> <b>Alat analisis: Kuesioner</b> <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Priyono dan Dharma (2016) <i>Direct compensation, indirect compensation</i> <b>Kinerja</b> Mangkunegara (2009) <i>Work in quality and quantity</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Dalam penelitian ini, penelitian terdahulu sebagai referensi menggunakan sebanyak lima buah penelitian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari lima buah referensi tersebut, terdapat empat penelitian terdahulu yang memberikan hubungan positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat satu penelitian terdahulu lainnya yang memberikan tidak adanya pengaruh pada hubungan tersebut. Teori Kompensasi yang digunakan Godfrey (2014), Mangkunegara (2013), Davis dan Werther dalam (Marwansyah 2014), dan Priyono dan Dharma (2016). Teori Kinerja yang digunakan Krist *et al.*, (2019), Mangkunegara (2009)(2013:67), Fahmi (2010), dan Amstrong (2018).

### **2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

#### **1. Muhammad *et al.*, (2020)**

Muhammad *et al.*, (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Training on Employee Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction*”. Bertujuan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menilai efek mediasi dari pekerjaan kepuasan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian menggunakan kuantitatif dengan menggunakan Smart PLS. Data dikumpulkan dengan

melalui kuesioner dari 200 responden secara acak. Mendapatkan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **2. Rahaman dan Uddin (2022)**

Penelitian yang berjudul “*The Effect of Promotion and Job Training on Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study of the SME Sector in Bangladesh*” bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja karyawan dan dampak pelatihan kerja dan peluang promosi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mencari data dengan mengumpulkan 202 responden. Hasil yang diperoleh pelatihan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu variabel *promotion*. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

### **3. Fikri dan Tanuwijaya (2020)**

Penelitian yang berjudul “*The Effect of Training, Workplace Incivility, Perceived Supervisor Support, Job Satisfaction on Organizational Identification and Their Influence on Employee Performance and Turnover Intention*” memiliki tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan *turnover intention* karyawan dengan penerapan faktor-faktor berupa pelatihan. Hasil dari penelitian tersebut pelatihan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

### **4. Astuti dan Harnuansa (2022)**

Penelitian berjudul “*The Effect of Employee Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Mediating Role of Job Satisfaction*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* dengan kepuasan kerja. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Banjar, Indonesia. Hasil dari penelitian tersebut pelatihan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

### 5. Llyod (2021)

Penelitian terdahulu Llyod (2021) berjudul “*The Impact of Training on Employee Job Performance (A Case Study of Bayelsa State Civil Service)*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian dilakukan di Kantor Aparatur Sipil Negara Bayelsa. Hasil Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan memengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

**Tabel 2. 3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1	<p><b>Muhammad et al., (2020)</b>  <i>“Effect of Training on Employee Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction”</i>   <i>Pakistan Journal Of Society, Education And Language</i>  <b>Sample: 200 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Mediation</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja:</b> Rehman et al., (2020) training, dan skills  <b>Pelatihan:</b> Elnaga dan Imran (2013) <i>Training, knowledge, and skills.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.3

2	<p><b>Rahaman dan Uddin (2022)</b>  <i>“The Effect of Promotion and Job Training on Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study of the SME Sector in Bangladesh”</i></p> <p><i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol 9 No 2 (2022) 0255–0260</p> <p><b>Sample: 202</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja:</b> Chien, (2015) <i>team spirit, working environment, promotion, bank image, job security, job rotation, professional development, empowerment, training and development, attractive salary, and leadership.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>
3	<p><b>Fikri dan Tanuwijaya (2020)</b>  <i>“The Effect of Training, Workplace Incivility, Perceived Supervisor Support, Job Satisfaction on Organizational Identification and Their Influence on Employee Performance and Turnover Intention”</i></p> <p><i>Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI-Journal)</i></p> <p><b>Sample: 102</b>  <b>Alat analisis: kuesioner</b>  <b>Metode: Structural Equation Modeling (SEM)</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Busro in Edward, (2020) that performance shows the ability and skills of workers</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>
4	<p><b>Astuti dan Harnuansa (2022)</b>  <i>“The Effect of Employee Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Mediating Role of Job Satisfaction”</i></p> <p><i>Journal of Economics, Management and Trade</i></p> <p><b>Sample: 111 Responden</b>  <b>Alat analisis: SEM</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Eliyana <i>et al.</i>, (2019) The knowledge and skills of employees are increasingly performance, global competitiveness, and sustainable development  <b>Kepuasan kerja:</b> Robbins, (2015) Job satisfaction is a common behavior to work performance while there are awards and achievements appropriately</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.3

5	<p><b>Lloyd (2021)</b>  <i>“The Impact of Training on Employee Job Performance (A Case Study of Bayelsa State Civil Service)”</i></p> <p><i>International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Vol. 6, No. 3, May, 2021.</i></p> <p><b>Sample: 80 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kualitatif dan Kuantitatif</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Tai (2006) <i>asserts that more adaptability, ability, flexibility, motivation, maintenance of skills and efficiency are greatly enhanced by proper training and development of employees.</i></p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>positif dan tidak signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>
---	---	---	--

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan referensi dari penelitian terdahulu sebanyak 5 buah dalam pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja. Memiliki 5 penelitian terdahulu yang memberikan hubungan positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan, Teori pelatihan yang digunakan Elnaga and Imran, (2013), Busro in Edward, (2020), Eliyana *et al.*, (2019), Tai (2006). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan Chien, (2015) dan Rehman *et al.*, (2020).

#### 2.1.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

##### 1. Baqi dan Indradewa (2021)

Penelitian Baqi dan Indradewa (2021) yang berjudul *“The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees”* bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai karyawan tetap dan karyawan kontrak

PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 karyawan yang terdiri dari 50 karyawan tetap dan 50 karyawan kontrak Alfamart. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pada karyawan tetap dan kontrak.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **2. Alexander *et al.*, (2020)**

Penelitian Alexander *et al.*, (2020) berjudul “*Effect of Compensation and Organizational Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries*” dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh dari setiap variabel untuk diketahui hasilnya. Metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner pada 221 pengelola industri farmasi di Indonesia. Memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan

lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

### 3. Idris *et al.*, (2020)

Penelitian Idris *et al.*, (2020) yang memiliki judul “*The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia*” memiliki tujuan untuk Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja terhadap kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai pada perguruan tinggi Politeknik Negeri di Indonesia. Penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 155 pegawai negeri sipil yang sudah bekerja lebih dari satu tahun, dengan menggunakan alat analisis berupa *partial least square* (PLS)

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu variabel *work environment*. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **4. Sri Ramlah (2021)**

Penelitian terdahulu Sri Ramlah (2021) yang berjudul “*The Influence of Compensation and Job Stress on Turnover Intention through mediation of Job Satisfaction*” memiliki tujuan untuk menganalisis peran kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Responden yang digunakan dalam penelitian tersebut terdiri dari 106 karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun. Pengumpulan data mereka menggunakan metode sampling jenuh. Hasil yang didapatkan dari penelitian tersebut adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu variabel *job stress* dan *turnover intention*. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **5. Naim et al.,(2020)**

Penelitian berjudul “*The Effect of Work Stress, Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance at Mojang Nova*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Roti Mojang Nova. Populasi yang diambil dari penelitian ini adalah seluruh karyawan

Pabrik Roti Mojang Nova. Pengambilan sampel ini dengan kuesioner menggunakan sampel sensus sebanyak 50 karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu pada variabel *work stress*. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

**Tabel 2. 4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1	<p><b>Baqi dan Indradewa (2021)</b>  <i>“The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees”</i>  <i>American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN-2379-106X</i>  <b>Sample: 100 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja:</b> Lesmana <i>et al.</i> (2021) <i>Employee effectiveness, commitment and decrease motivation to quit work</i>  <b>Kompensasi:</b> Mathis (2010) <i>Financial indirect dan non financial</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>
2	<p><b>Alexander et al., (2020)</b>  <i>“Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries”</i>  <i>Sys Rev Pharm</i> 2020;11(9):287-298 A multifaceted review journal in the field of pharmacy  <b>Sample: 221 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Simamora (2006). <i>Fundamental fee, success fee, incentive payment, deferral, security programme, payment outside hours, facilities) and non financial (working and business.</i>  <b>Kepuasan kerja:</b> Luthans (2006), (1) <i>Satisfaction with salaries, (2) Satisfaction with the job itself, (3) Satisfaction with promotion opportunities, (4) Satisfaction with supervision / supervision, (5) Satisfaction with colleagues.</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.4

3	<p><b>Idris et al., (2020)</b>  <i>“The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia”</i></p> <p><i>Entrepreneurship And Sustainability ISSUES</i> ISSN 2345-0282</p> <p><b>Sample: 115 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Simamora (2006) <i>“Financial return, tangible service, and benefits received”</i></p> <p><b>Kepuasan kerja:</b> Luthans (2006), <i>Satisfaction with salaries, Satisfaction with the job itself, Satisfaction with promotion opportunities, Satisfaction with supervision / supervision, Satisfaction with colleagues.</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>
4	<p><b>Ramlah (2021)</b>  <i>“The Influence Of Compensation and Job Stress on Turnover Intention through Mediation of Job Satisfaction”</i></p> <p><i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> 10(4)(2021) 117-12</p> <p><b>Sample: 106 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Structural Equation Modeling (SEM)</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Bangun (2012) <i>Financial Compensation and Non-Financial Compensation</i></p> <p><b>Kepuasan kerja:</b> Hidayati dan Trisnawati (2016) <i>Payment, Work, Promotion opportunity, Supervisor, Co-workers</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>
5	<p><b>Naim et al., (2020)</b>  <i>“The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction”</i></p> <p>Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen dan Bisnis Vol. 2, No. 1 (2019): June, pp. 21-29  <i>Economic Faculty, Universitas Muhammadiyah Ponorogo</i></p> <p><b>Sample: 50 Responden</b>  <b>Alat analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Hasibuan (2016) gaji, insentif, upah, dan tunjangan.</p> <p><b>Kepuasan kerja:</b> Robbins &amp; Judge, (2011) Keragaman pekerjaan sangat menyenangkan, setiap pekerjaan memberikan kepuasan tersendiri, senang atas umpan balik atas hasil kerjanya, balas jasa yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, kesempatan jenjang karir.</p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kepuasan kerja</p>

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan referensi dari penelitian terdahulu sebanyak 5 buah dalam pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Memiliki 5 penelitian terdahulu yang memberikan hubungan positif signifikan

pelatihan terhadap kinerja karyawan. Teori kompensasi yang digunakan Mathis (2010), Simamora (2006), Bangun (2012) dan Hasibuan (2016). Teori kepuasan kerja yang digunakan Lesmana (2021), Luthans (2006), Hidayati dan Trisnawati (2016), dan Robbins dan Judge (2011).

### **2.1.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan**

#### **1. Faradila *et al.*, (2020)**

Penelitian berjudul “*Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance*” bertujuan untuk mencari pengaruh kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada sebuah rumah sakit umum daerah. Peneliti mengumpulkan data dari sebanyak 56 Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Kalimantan Timur dengan melakukan penyebaran kuesioner pada seluruh karyawan yang sesuai. Data yang didapatkan dari penelitian tersebut yaitu kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **2. Egenius dan Triatmanto (2020)**

Penelitian berjudul “*The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel pada perusahaan *Credit Union*. Data diambil pada 68 karyawan. Teknik analisis menggunakan analisis jalur. Hasil yang didapatkan pada penelitian tersebut kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

## **3. Helmi dan Abunar (2021)**

Penelitian Helmi dan Abunar (2021) yang berjudul “*The Impact of Job Satisfaction on Employee Job Performance*” memiliki tujuan untuk meneliti dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan dan sektor pemerintahan di Arab Saudi. Studi ini mencoba untuk mengidentifikasi konsep kinerja dan kepuasan kerja, serta untuk menguji dampak pekerjaan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan mengumpulkan responden sebanyak 100 karyawan. Hasil dari

penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **4. Kasmawati *et al.* (2022)**

Penelitian milik Kasmawati *et al.*, (2022) berjudul “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Climate Factors on Employee Performance at the Education Office of Bone Regency*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja. Metode penelitian dengan menggunakan metode survei pada 135 responden. Penelitian dilakukan pada karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Bone. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu, pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan dari penelitian tersebut yaitu pada variabel *organizational climate factor*. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **5. Asma (2021)**

Penelitian yang berjudul “*The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance*” bertujuan untuk menguji dan menganalisis sebagian dan secara bersamaan efek kompensasi dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan di kantor Kementerian Agama, Kota Makassar. Penelitian ini melibatkan 52 orang responden dari karyawan kementerian agama Kota Makassar. Alat analisis penelitian tersebut menggunakan program SPSS. Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan di Kementerian Agama Kota Makassar.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu pada variabel yang digunakan yaitu pada variabel kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan dalam objek penelitian, peneliti menggunakan objek penelitian pada karyawan tetap industri perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

#### **6. Khuzaeni (2013)**

Penelitian dengan judul “*The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia*” yang dilakukan oleh Khuzaeni (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dan

menjelaskan hubungan antara variabel budaya kerja, stres kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kantor Kas Negara di Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Lokasi penelitian berada di enam Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jakarta dengan sampel sebanyak 152 pegawai. Hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan jika dihubungkan dengan variabel kinerja karyawan.

Terdapat kesamaan dalam penelitian ini, variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan dari penelitian tersebut, yaitu pada variabel *work stress* dan *work culture* tidak digunakan pada penelitian. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

**Tabel 2. 5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1	<p><b>Faradila et al., (2020)</b>  <i>“Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance”</i>   <i>Saudi Journal of Business and Management Studies</i>  <b>Sample: 56 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Structural Equation Model (SEM)</b></p>	<p><b>Kinerja:</b> Castetter (1981) <i>Individual factors, organizational factors, and environmental factors</i>  <b>Kepuasan kerja:</b> Kreitner &amp; Kinicki (2007) <i>Knowledge, skills, and abilities of employees in creating professional quality work.</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.5

2	<p><b>Egenius dan Triatmanto(2020)</b>  <i>“The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan”</i></p> <p><i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i>  <b>Sample: 68 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja:</b> Robbins <i>et al.</i>, (2017) <i>Employee job satisfaction is a general attitude for someone to work.</i>  <b>Kinerja:</b> Seng and Arumugam (2017) <i>Skills and ability</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p><b>Helmi dan Abunar (2021)</b>  <i>“The Impact Of Job Satisfaction On Employee Job Performance”</i>  <i>Palarch’s Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology</i> 17(4), 510-520. ISSN 1567-214x  <b>Sample: 100 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kepuasan:</b> Breaugh <i>et al.</i>, (2018) <i>Motivation, pay and gender.</i>  <b>Kinerja:</b> Boamah <i>et al.</i>, (2018) <i>Worker satisfaction and efficiency are critical in a company</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
4	<p><b>Kasmawati et al. (2022)</b>  <i>“The Effect of Job Satisfaction and Organizational Climate Factors on Employee Performance at the Education Office of Bone Regency”</i>  <i>Journal of Indonesian Scholars for Social Research</i> 2022, Vol. 2, No. 1, 6-19  <b>Sample: 135 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kinerja:</b> Ahral <i>et al.</i>, (2021) <i>The quantity that it must complete, The quality of the resulting quality, Timeliness.</i>  <b>Kepuasan:</b> Umar, <i>et al.</i>, (2021) <i>salary; 2) the work itself; 3) promotion opportunities; 4) supervision</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p><b>Asma (2021)</b>  <i>“The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance”</i>  <i>Bongaya Journal of Research in Management</i> Volume 4 Nomor 1. Hal 54-61. E-ISSN: 2615-8868  <b>Sample: 52 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja:</b> Robins (2011), <i>salary, promotion opportunities, supervisors, and co workers</i>  <b>Kinerja:</b> Priansa (2014) <i>Quantity of Work, Quality of Work, Independence, Initiative, Adaptability, and Cooperation.</i></p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.5

6	<p><b>Khuzaeni (2013)</b>  <i>“The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia”</i>  <i>Journal of Business and Management Volume 9, Issue 2</i>  <b>Sampel: 152 karyawan</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kinerja Karyawan:</b>  Bernadin &amp; russel (1993)  Kualitas, Kuantitas adalah kuantitas yang dihasilkan, Ketepatan waktu, Keefektifan biaya, Kebutuhan akan pengendalian  <b>Kepuasan Kerja</b>  Robinson (1996) <i>“Reflection of the characteristics of a better job”</i></p>	<p>Terdapat pengaruh <b>negatif dan tidak signifikan</b> dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p>
---	--	---	--

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Dalam penelitian ini, digunakan lima referensi penelitian terdahulu yang relevan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari empat penelitian tersebut, semuanya menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun, terdapat satu penelitian lain yang menunjukkan dampak negatif dari hubungan tersebut. Teori kepuasan kerja yang digunakan Kreitner & Kinicki (2007), Robbins *et al.*, (2017), Breaugh *et al.* (2018), Ahmad, Umar, *et al.*, (2021), Robins (2011), dan Robinson (1996). Teori kinerja karyawan yang digunakan Castetter (1981), Seng and Arumugam (2017), Boamah *et al.*, (2018), Ahral *et al.*, (2021), Priansa (2014) dan Bernadin & Russel (1993).

## **2.1.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

### **1. Arsyad (2021)**

Penelitian yang dilakukan oleh Arsyad (2021) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*” mempunyai tujuan untuk meneliti pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (pada Dipo Kereta Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pengawas dan pelaksana Dipo Kereta Kutoarjo PT. Kereta Api Indonesia yang berjumlah 69 responden, dan teknik pengambilan sampel yang dilakukan melalui metode *non probability sampling*. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebar kuesioner. Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut pada variabel disiplin kerja. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

## **2. Setiawan *et al.*, (2021)**

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *et al.*, (2021) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja” bertujuan untuk untuk mengetahui apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Objek penelitian pada PT SPC cikarang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan *software SEM Smart PLS* sebagai alat analisis. Jumlah sampel yang diperoleh dengan teknik pengambilan sampel jenuh pada departemen produksi. Hasil penelitian tersebut bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut pada variabel disiplin kerja. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

## **3. Nurani *et al.*, (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Nurani *et al.*, (2020) dengan judul “*Impact of Training on front liners performance: Moderating effect of job satisfaction*”. Penelitian dilakukan pada perusahaan komunikasi di

PT. Smartfren Telekom, Tbk, Kota Malang sampel melibatkan 105 responden. Ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut pada variabel disiplin kerja. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

#### **4. Prasetya *et al.*, (2020)**

Studi ini dilakukan oleh 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 dan dampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 49 karyawan dengan menggunakan teknik *explanatory*.

Hasil dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Dalam penelitian tersebut terdapat kesamaan variabel yang digunakan antara lain

kompensasi, pelatihan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Sedangkan terdapat pembeda pada lokasi penelitian.

**Tabel 2. 6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1	<p><b>Arsyad (2021)</b>            “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>”  <b>Sample: 69 Responden</b>  <b>Alat analisis: non probability sampling</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Mangkuprawira (2003) Pengetahuan, keterampilan, dan sikap.  <b>Kinerja:</b> Hasibuan (2012) Kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama dan inisiatif.  <b>Kepuasan:</b> Mangkunegara (2009) “Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, dan prestasi kerja”.</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
2	<p><b>Setiawan (2021)</b>            “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja”   <i>Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)</i>            E-ISSN : 2747-0199 Volume 1, Issue 2, Mei 2021  <b>Sample:</b>  <b>Alat analisis:</b>  <b>Metode:</b></p>	<p><b>Pelatihan:</b> Kasmir (2016) meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku mereka.  <b>Kinerja:</b> Hasibuan (2016) Kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif.  <b>Kepuasan:</b> Mangkunegara (2009) “Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, dan prestasi kerja”.</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
3	<p><b>Nurani et al., (2020)</b>            “Impact of Training on Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction”            International Journal Of Research In Business and Social Science 9(5)(2020) 172-178  <b>Sample: 105 Responden</b>  <b>Alat analisis: PLS</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Pelatihan</b>            Dessler (2005) Analisis, desain instruksional, validasi, implementasi, evaluasi.  <b>Kinerja karyawan</b>            Simamora (2006) in Nurani et al., (2020)            Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, Faktor Internal dan Faktor Eksternal  <b>Kepuasan kerja</b>            Herzberg (Robbins, 2008)            “Pekerjaan itu sendiri (<i>work itself</i>), Promosi (<i>promotion</i>), Pengawasan (<i>supervision</i>), Rekan kerja (<i>workers</i>)”</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.6

4	<p><b>Prasetya et al. (2020)</b>  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  <b>Sampel:</b> 49 orang  <b>Alat Analisis:</b> <i>explanatory</i>  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Pelatihan:</b> Rivai (2012) Reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil.  <b>Kinerja Karyawan:</b> Robbins (2012) Kuantitas, kualitas, <i>punctuality</i>, efektivitas.  <b>Kepuasan Kerja:</b> Robbins (2010) Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja.</p>	<p>Pelatihan berpengaruh <b>negatif</b> dan <b>tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
---	--	---	---

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan referensi dari penelitian terdahulu sebanyak 4 buah dalam Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja. Memperoleh 3 penelitian terdahulu yang memberikan hubungan positif signifikan pelatihan terhadap kepuasan melalui kinerja karyawan. Sedangkan terdapat 1 buah penelitian terdahulu yang memberikan hubungan negatif dan tidak signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja yang digunakan Mangkunegara (2009), Robbins (2012), Robbins (2010). Teori pelatihan yang digunakan Kasmir (2006), Mangkuprawira (2003), Dessler (2003) dan Rivai (2012). Teori Kinerja yang digunakan Hasibuan (2012) (2016), Simamora (2006), Robbins (2012).

## **2.1.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

### **1. Kurniawan (2021)**

Penelitian terdahulu Kurniawan (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Hotel Inna Dharma Deli”. Penelitian ini dilakukan di Hotel Inna Dharma Deli. Jumlah sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel yang berjumlah 203 orang. Dari 203 kuesioner, hanya esat terisi sebanyak 104 kuesioner. Analisis data menggunakan SPSS versi 20. Penelitian tersebut mendapatkan hasil diketahui bahwa kompensasi secara parsial belum esat berdampak terhadap kinerja karyawan. Namun kompensasi dan kepuasan secara simultan akan memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kesamaan dengan penelitian terdahulu ini, yaitu variabel yang digunakan kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun, terdapat perbedaan dengan penelitian tersebut pada variabel motivasi. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

### **2. Mandahuri (2021)**

Penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja pada PT ISS Cikarang” memiliki tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh

kompensasi atas kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian diselenggarakan di PT ISS Cikarang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan software SEM Smart PLS sebagai alat analisis. Pengumpulan data dengan kuesioner menggunakan *Google form*. Dengan jumlah responden sebanyak 97 karyawan PT ISS Cikarang. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan karyawan kinerja di PT ISS Cikarang.

Pada penelitian ini terdapat beberapa kesamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel yang digunakan kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan lainnya, yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

### **3. Kurniasari *et al.*, (2021)**

Penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*” milik Kurniasari *et al.*, (2021) memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* bagi karyawan perusahaan air minum di Kediri. Populasi di penelitian ini yaitu karyawan PDAM Kabupaten Kediri, dengan jumlah 103 orang. Kepuasan

kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Terdapat kesamaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan terdapat perbedaan dari penelitian tersebut, yaitu pada variabel iklim organisasi. Perbedaan lainnya, yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

#### **4. Wellem dan Djawoto (2022)**

Penelitian yang dilakukan oleh Wellem dan Djawoto (2022) berjudul "*The Effect of Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable*". Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Pelita Maumere, total 40 orang. Penelitian ini dilakukan secara sensus atau sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode analisis jalur. Hasilnya kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Terdapat kesamaan dalam penelitian dengan penelitian terdahulu, yaitu pada variabel yang digunakan kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan terdapat perbedaan dengan penelitian ini, yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

## 5. Rosalia et al., (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Rosalia et al., (2020) yang berjudul “*The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, motivasi, kepuasan kerja terhadap karyawan kinerja, dan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai SMK Medika Samarinda. Hasil kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pekerjaan kepuasan sebagai variabel *intervening*.

Terdapat kesamaan dalam penelitian ini, yaitu pada variabel yang digunakan kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun adanya perbedaan dengan penelitian tersebut pada variabel motivasi. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta

**Tabel 2. 7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

No	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1	<p><b>Kurniawan (2021)</b>            “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada Hotel Inna Dharma Deli”</p> <p>Sintaksis : Jurnal Ilmiah Pendidikan  <b>Sample: 203 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Priyono dan Dharma (2016) <i>Direct compensation, indirect compensation</i></p> <p><b>Kinerja:</b> Kinerja Mangkunegara (2017) <i>The product of quality and quantity of work accomplished</i></p> <p><b>Kepuasan kerja:</b> Handoko (2014) Karyawan akan memiliki catatan kehadiran yang baik dan terkadang memiliki prestasi kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja</p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.7

2	<p><b>Mandahuri (2021)</b>          “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang diMediasi Kepuasan Kerja pada PT ISS Cikarang”</p> <p>Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah Vol 4 No 1, Januari 2021</p> <p><b>Sample: 97 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Kuantitatif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Simamora (2006) “<i>Wage or salary, incentive, benefits, facility</i>”</p> <p><b>Kinerja:</b> Mangkunegara (2009) “<i>Work in quality and quantity</i>”</p> <p><b>Kepuasan kerja:</b> Howard dan Frick (1996) <i>Intrinsic and extrinsic job factors</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
3	<p><b>Kurniasari et al. (2021)</b>          “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>”</p> <p><b>Sample: 103</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: Statistik Deskriptif</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Mondy (2008:4) untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.</p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b> Kinicki (2003:225), Pemenuhan kebutuhan (<i>need fulfilment</i>), perbedaan (<i>discrepancies</i>), pencapaian nilai (<i>value attainment</i>), keadilan (<i>equity</i>), komponen genetik (<i>genetic components</i>).</p> <p><b>Kinerja:</b> Dharma (2000) <i>Quantity, Quality, Timing</i></p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
4.	<p><b>Wellem dan Djawoto (2022)</b>          “<i>The Effect of Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable</i>”</p> <p><i>Proceeding 2<sup>nd</sup> International Conference on Business &amp; Social Sciences (ICOBUSS)</i></p> <p><b>Sample: 40 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Kuesioner</b>  <b>Metode: path analysis method</b></p>	<p><b>Kepuasan kerja:</b> Luthans (2006) <i>The job itself, Salary, Promotion, Supervision, Co-workers, Working conditions.</i></p> <p><b>Kompensasi:</b> Simamora (2006) <i>Wages and Salaries, Incentives, Allowances, Facilities.</i></p> <p><b>Kinerja:</b> Gomes (2003: 142) “<i>Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Creativeness, Dependability, Cooperation, Initiative, personal qualities</i>”.</p>	<p>Kompensasi berpengaruh <b>langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
5.	<p><b>Rosalia et al. (2020)</b>          “<i>The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda</i>”</p> <p><i>Saudi Journal of Business and Management Studies</i></p> <p><b>Sample: 52 Responden</b>  <b>Alat Analisis: Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)</b></p>	<p><b>Kompensasi:</b> <i>Wages or salaries, Professional allowances, Temporary benefits, Incentives, Health, Pension funds, and Vacation.</i></p> <p><b>Kepuasan Kerja:</b> <i>Rewards, The work itself, Promotional opportunities, Supervision, Co-workers, Conditions of work, and Job security</i></p>	<p>Kompensasi <b>berpengaruh tidak langsung</b> terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>

	<b>Metode:</b> Metode survei	<b>Kinerja:</b> <i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, and Independence.</i>	
--	------------------------------	---	--

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan referensi sebanyak 4 buah penelitian terdahulu pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Terdapat 3 referensi yang memberikan hubungan positif signifikan kepuasan terhadap kinerja karyawan, sementara 1 lainnya memberikan dampak negatif dari hubungan tersebut. Teori kompensasi yang digunakan Priyono dan Dharma (2016), Simamora (2006), dan Mondy (2008:4). Teori kinerja yang digunakan Gomes (2003), Mangkunegara (2009) (2017) dan Dharma (2000). Teori Kepuasan kerja yang digunakan Handoko (2004), Howard dan Frick (1996), Kinicki (2003:225), Luthans (2006).

### 2.1.8 Pengaruh Karakteristik Biografis

#### 1. Meutia *et al.*, (2022)

Penelitian terdahulu milik Meutia *et al.*, (2022) yang berjudul “Pengaruh Usia Karyawan dan Absensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan”. Menggunakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, peneliti menggunakan regresi linier berganda dan analisis regresi linier berganda, serta pendekatan pengumpulan data kuantitatif, seperti mengumpulkan file dari pihak terkait, untuk mengumpulkan data. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa usia karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Winanta *et al.*, (2022)

Penelitian berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara” yang diteliti oleh Winanta *et al.*, (2022). Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisa regresi linier berganda ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan masa kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Setelah dilakukan oleh penulis, analisis data diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja pada pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera dipengaruhi secara signifikan oleh variable lingkungan kerja dan masa kerja. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3.

**Tabel 2. 8 Rujukan Teori Penelitian Terdahulu Pelatihan**

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
1	Niati <i>et al.</i> , (2021)	Mangkunegara, (2017)	<i>The training indicators include instructors, participants, materials, and objectives in the training</i>	Penelitian ini menggunakan teori Mangkunegara, (2017)  <i>The training indicators include instructors, participants, materials, and</i>
2	Alwedyan (2021)	Sheikha, (2014)	<i>Organization analysis, work analysis, and individual analysis.</i>	
3	Yimam (2022)	Noe & Hollenbeck, (2019).	<i>Knowledge, skills, abilities, and behaviors, with the goal of applying on the job.</i>	
4	Rashid, <i>et al.</i> , (2022)	Carrell <i>et al.</i> , (1989)	<i>Training refers to a planned intervention aimed at</i>	

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
			<i>enhancing the elements of individual job performance.</i>	<i>objectives in the training</i>
5	Wolor <i>et al.</i> , (2020)	Betcherman (1998)	<i>“systematic process of changing behavior through learning events, activities and programs, which assist the participants to acquire knowledge, skills”.</i>	Teori dipilih Mangkunegara, (2017) dikarenakan teori ini relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Lanjutan Tabel 2.8

6	Guan dan Frankel (2019)	Betcherman (1998)	proses perubahan tingkah laku yang dilakukan secara sistematis melalui peristiwa, kegiatan, dan program pembelajaran yang membantu peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang efektif dan efisien.	
7	Muhammad <i>et al.</i> , (2020)	Elnaga dan Imran (2013)	<i>training, knowledge and skills</i>	
8	Fikri dan Tanuwijaya (2020)	Busro (2020)	<i>that performance shows the ability and skills of workers</i>	
9	Arsyad (2021)	Mangkuprawira (2003)	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap.	
10	Setiawan (2021)	Kasmir (2016)	Meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku mereka.	
11	Astuti dan Harnuansa (2022)	Eliyana <i>et al.</i> , (2019)	<i>The knowledge and skills of employees are increasingly performance, global competitiveness, and sustainable development</i>	
12	Llyod (2021)	Tai (2006)	<i>Asserts that more adaptability, ability, flexibility, motivation, maintenance of skills and efficiency are greatly enhanced by proper training and development of employees.</i>	

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan teori Mangkunegara (2017) pada variabel pelatihan yang peneliti akan digunakan dalam kerangka pikir dan definisi operasional. Dalam teori Mangkunegara (2017) variabel pelatihan terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan teori tersebut dalam penelitian.

**Tabel 2. 9 Rujukan Penelitian Terdahulu Kompensasi**

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
1	Sidabutar <i>et al.</i> , (2020)	Godfrey (2014)	<i>Salaries, wages, incentives, bonuses, premiums, treatment, insurance and other similar types that are paid directly by the company</i>	Teori yang digunakan Simamora (2006)  <i>Wage or salary, incentive, benefits, facility</i>
2	Sulaeman <i>et al.</i> (2021)	Hasibuan (2012)	“Barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan”	Teori Simamora (2006) dipilih dikarenakan teori ini relevan dengan penelitian yang dilakukan.
3	Herawati <i>et al.</i> (2021)	Davis dan Werther dalam (Marwansyah, 2014)	<i>Indirect dan Non Direct compensation</i>	
4	Pristiawati & Santoso (2021)	Priyono dan Dharma (2016)	<i>Direct compensation, indirect compensation</i>	
5	Baqi dan Indradewa (2021)	Mathis (2010)	<i>Financial indirect dan non financial</i>	
6	Alexander <i>et al.</i> , (2020)	Simamora (2006).	<i>Financial direct (fundamental fee, success fee, incentive payment, deferral, security programme, payment outside hours, facilities) and non financial (working and business)</i>	
7	Idris <i>et al.</i> (2020)	Simamora (2006)	Pengembalian keuangan, layanan nyata, dan manfaat yang diterima.	
8	Ramlah (2021)	Bangun (2012)	<i>Financial Compensation and Non-Financial Compensation</i>	
9	Naim <i>et al.</i> ,(2020)	Hasibuan (2016)	Gaji, insentif, upah, dan tunjangan.	
10	Kurniawan (2021)	Priyono dan Dharma (2016)	<i>Direct compensation, indirect compensation</i>	

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
11	Mandahuri (2021)	Simamora (2006)	<i>Wage or salary, incentive, benefits, facility</i>	
12	Kurniasari et al. (2021)	Mondy (2008:4)	Untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.	

Lanjutan Tabel 2.9

13	Wellem dan Djawoto (2022)	Simamora (2006)	<i>Wages and Salaries, Incentives, Allowances, Facilities.</i>	
14	Rosalia et al. (2020)	Rosalia et al. (2020)	<i>Wages or salaries, Professional allowances, Temporary benefits, Incentives, Health, Pension funds, and Vacation.</i>	

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan teori Simamora (2006) pada variabel kompensasi yang akan digunakan dalam kerangka pikir dan definisi operasional. Dalam teori Simamora (2006) variabel kompensasi terdiri dari *Wage or salary, incentive, benefits, facility*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan teori tersebut dalam penelitian.

**Tabel 2. 10 Rujukan Penelitian Terdahulu Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
1	Niati et al. (2021)	Hasibuan, (2012)	<i>Skills, experience, sincerity and time</i>	Penelitian ini menggunakan teori Hasibuan (2012)
2	Alwedyan (2021)	Salem, (2009)	<i>Quantity, quality, speed, and skill of production, and achievement level of individual goals.</i>	Kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif.
3	Yimam (2022)	Aktar et al., (2012)	<i>Training of employees, organizational policies, working situations, job satisfaction, interactions within the organization.</i>	Teori Hasibuan (2012) dipilih dikarenakan teori ini relevan dengan penelitian yang dilakukan.
4	Rashid, et al., (2022)	(Berman, 2010)	<i>Employee achievement, and ultimately the organizational targets and goals</i>	

Lanjutan Tabel 2.10

5	Fahrozi <i>et al.</i> (2022)	Simamora (2017:612)	Kinerja kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai seseorang dengan target yang ditetapkan dalam waktu tertentu dengan sumber daya yang digunakan
6	Wolor <i>et al.</i> (2020)	Amstornng dan Baron (1998)	“Meningkatkan, meningkatkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, kapabilitas, dan pengetahuan karyawan; mengarah pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan produktivitas secara keseluruhan”
7	Guan dan Frankel (2019)	Robbins (2006)	“ <i>work quality, work quantity, punctuality, work effectiveness, independency, and the desire to develop</i> ”
8	Sidabutar <i>et al.</i> , (2020)	Krist <i>et al.</i> , (2019)	<i>Performance is the quantity or quality of something produced or services provided by someone who does the work</i>
9	Sulaeman <i>et al.</i> (2021)	Mangkunegara (2013:67)	“Kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai”
10	Sosial dan Subhi (2021)	Fahmi (2010:3)	<i>profit oriented</i> dan <i>non profit oriented</i>
11	Herawati <i>et al.</i> (2021)	Amstrong (2018)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

12	Pristiawati & Santoso (2021)	Mangkunegara (2017)	<i>Work in quality and quantity</i>
13	Faradila <i>et al.</i> (2020)	Castetter (1981)	<i>Individual factors, organizational factors, and environmental factors</i>

Lanjutan Tabel 2.10

14	Egenius dan Triatmanto(2020)	Seng and Arumugam (2017)	<i>Skills and ability</i>
15	Helmi dan Abunar (2021)	Boamah <i>et al.</i> (2018)	<i>Worker satisfaction and efficiency are critical in a company</i>
16	Kasmawati <i>et al.</i> (2022)	Ahral <i>et al.</i> , (2021)	<i>The quantity that it must complete, the quality of the resulting quality, timeliness</i>
17	Asma (2021)	Priansa (2014)	<i>Quantity of Work, Quality of Work, Independence, Initiative, Adaptability, and Cooperation.</i>
18	Khuzaeni (2013)	Bernadin & russel (1993)	Kualitas, Kuantitas yang dihasilkan, Ketepatan waktu, Keefektifan biaya, Kebutuhan akan pengendalian
19	Arsyad (2021)	Hasibuan (2010)	Kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama ,dan inisiatif.
20	Setiawan (2021)	Hasibuan (2012)	Kualitas , kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif.
21	Kurniawan (2021)	Mangkunegara (2009)	<i>The product of quality and quantity of work accomplished</i>
22	Mandahuri (2021)	Mangkunegara (2017)	<i>Work in quality and quantity</i>
23	Kurniasari <i>et al.</i> (2021)	Dharma (2000)	<i>Quantity, quality, and timing</i>

24	Wellem dan Djawoto (2022)	Gomes (2003: 142)	<i>Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Creativeness, Dependability, Cooperation, Initiative, Personal qualities.</i>	
25	Rosalia <i>et al.</i> (2020)	Rosalia <i>et al.</i> (2020)	<i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, and Independence.</i>	

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan teori Hasibuan (2012) pada variabel kinerja karyawan yang akan digunakan dalam kerangka esam dan definisi operasional. Dalam teori Hasibuan (2012) variabel kinerja karyawan terdiri kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan teori tersebut dalam penelitian.

**Tabel 2. 11 Rujukan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
1	Muhammad <i>et al.</i> , (2020)	Rehman <i>et al.</i> , (2020)	<i>Training, skills</i>	<i>Teori yang digunakan yaitu Robbins (2016) salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers Teori Robbins (2016) tersebut digunakan karena relevan dan sering digunakan.</i>
2	Rahaman dan Uddin (2022)	Chien, (2015)	<i>Team spirit, working environment, promotion, bank image, job security, job rotation, professional development, empowerment, training and development, attractive salary, and leadership.</i>	
3	Baqi dan Indradewa (2021)	Lesmana <i>et al.</i> (2021)	<i>Employee effectiveness, commitment and decrease motivation to quit work</i>	
4	Alexander <i>et al.</i> , (2020)	Luthans (2006),	<i>(1) Satisfaction with salaries, (2) Satisfaction with the job itself, (3) Satisfaction with</i>	

No	Identitas Jurnal	Teori	Indikator	Teori
			<i>promotion opportunities, (4) Satisfaction with supervision / supervision, (5) Satisfaction with colleagues.</i>	

Lanjutan Tabel 2.11

5	Idris <i>et al.</i> , (2020)	Luthans (2006),	<i>Satisfaction with salaries, Satisfaction with the job itself, Satisfaction with promotion opportunities, Satisfaction with supervision / supervision, Satisfaction with colleagues.</i>	
6	Ramlah (2021)	Hidayati dan Trisnawati (2016)	<i>Payment, Work, Promotion opportunity, Supervisor, Co-workers</i>	
7	Naim <i>et al.</i> , (2020)	Robbins & Judge, (2011)	Keragaman pekerjaan sangat menyenangkan, setiap pekerjaan memberikan kepuasan tersendiri, senang atas umpan balik atas hasil kerjanya, balas jasa yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, kesempatan jenjang karir.	
8	Egenius dan Triatmanto (2020)	Robbins <i>et al.</i> , (2017)	<i>Employee job satisfaction is a general attitude for someone to work.</i>	
9	Helmi dan Abunar (2021)	Breaugh <i>et al.</i> (2018)	<i>Motivation, pay and gender.</i>	
10	Kasmawati <i>et al.</i> (2022)	Umar <i>et al.</i> , (2021)	<i>Salary, the work itself; promotion opportunities; supervision</i>	
11	Asma (2021)	Robbins (2011)	<i>salary, promotion opportunities, supervisors, and co workers</i>	
12	<i>Khuzaeni (2013)</i>	<i>Robinson (1996)</i>	<i>“Reflection of the characteristics of a better job”</i>	
13	Arsyad (2021)	Mangkunegara (2009: 67)	“Menyenangi pekerjaannya, mencintai	

			pekerjaannya, moral kerja, dan prestasi kerja”.
14	Setiawan (2021)	Mangkunegara (2009: 67)	Menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, dan prestasi kerja.

Lanjutan Tabel 2.11

15	Kurniawan (2021)	Handoko, (2014)	Karyawan akan memiliki catatan kehadiran yang baik dan terkadang memiliki prestasi kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja
16	Mandahuri (2021)	Howard dan Frick (1996)	<i>Intrinsic and extrinsic job factors</i>
17	Kurniasari <i>et al.</i> (2021)	Kinicki (2003:225),	Pemenuhan kebutuhan ( <i>need fulfilment</i> ), perbedaan ( <i>discrepancies</i> ), pencapaian nilai ( <i>value attainment</i> ), keadilan ( <i>equity</i> ), komponen genetik ( <i>genetic components</i> ).
18	Astuti dan Harnuansa (2022)	Robbins, (2015)	Job satisfaction is a common behavior to work performance while there are awards and achievements appropriately
19	Wellem dan Djawoto (2022)	Luthans (2006)	<i>The job itself, Salary, Promotion, Supervision, Co-workers, Working conditions.</i>
20	Rosalia <i>et al.</i> (2020)	Rosalia <i>et al.</i> (2020)	<i>Rewards, The work itself, Promotional opportunities, Supervision, Co-workers, Conditions of work, and Job security</i>

Sumber: Data Sekunder Diolah 2022

Penggunaan teori Robbins (2016) pada variabel kepuasan kerja yang akan digunakan dalam kerangka esam dan definisi operasional. Dalam teori

Robbins (2016) variabel kepuasan kerja terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*. Teori ini dipilih dikarenakan banyak yang menggunakan teori tersebut dalam penelitian.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia yaitu faktor terpenting dalam menjalankan suatu organisasi, dan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi manajemen suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dicapai dari sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Hasibuan (2019) dalam teorinya menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peran dari pekerja agar menjadi efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika kebijakan dan prosedur yang berkaitan saling berhubungan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan.

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh dan pemberian imbalan pada karyawan. Serta mengelola hubungan kerja, Kesehatan dan keselamatan juga berkaitan dengan keadilan dalam kegiatan organisasi. Namun, Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran penting sehingga

dapat memanfaatkan potensi mereka dengan lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli, sumber daya manusia memiliki peranan yang cukup penting dalam sebuah organisasi. Dikarenakan manajemen sumber daya manusia memegang peran mulai dari proses rekrutmen hingga mengatur dan mengelola karyawan agar selalu berkembang dan meningkatkan kemampuan organisasinya.

### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi untuk mengelola individu pada organisasi untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Snell dan Bohlander (2010) dibagi menjadi 5 fungsi:

1. *Recruitment*

Merupakan pengembangan dari kelompok calon tenaga kerja dengan rencana sumber daya manusia. Tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan kelompok calon pekerja untuk memenuhi kekosongan pekerja dalam perusahaan yang nantinya dipilih oleh manajer sesuai kriteria dengan kualifikasi yang perusahaan butuhkan.

2. *Selection*

Seleksi adalah proses pemilihan dari individu yang memiliki kualifikasi yang relevan dan sesuai yang diinginkan untuk mengisi lowongan pekerjaan atau yang dibutuhkan, Langkah-langkah dalam proses seleksi antara lain:

1. Melengkapi lamaran pekerjaan
2. Mengikuti tes ujian masuk
3. Penyelidikan latar belakang calon karyawan
4. Seleksi Wawancara
5. Menawarkan pekerjaan

3. *Training and Developing*

*Training* adalah proses pembelajaran pada pekerja untuk memperbaiki pengalaman agar lebih baik Kembali. Sedangkan

*developing* adalah proses untuk perencanaan untuk pengembangan keterampilan dari karyawan untuk keperluan atau kebutuhan di masa depan.

4. *Performance Appraisal*

Suatu proses menyampaikan informasi kepada karyawan untuk prestasi kerja mereka untuk memberikan umpan balik atau evaluasi kepada karyawan, penyampaian berupa informasi yang perlu ditingkatkan untuk kedepannya organisasi atau perusahaan.

5. *Compensation Management*

Kompensasi untuk dilakukan dengan adil dan setara dengan apa yang mereka kerjakan dalam keterampilan, upaya dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Fungsi manajemen Sumber daya manusia menurut Mathis & Jackson

(2016) sebagai berikut:

1. *Strategy and Planning*

Untuk melakukan perencanaan dan perancangan strategi membutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia untuk memprediksi ketersediaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi

2. *Equal Employment Opportunity*

Kesempatan dan perlakuan bagi tenaga kerja untuk mendapatkan kesetaraan dalam bekerja yang mencakup segala kebijakan dalam pekerjaan agar terhindar dari diskriminasi dalam dunia kerja.

3. *Staffing*

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang melakukan penyusunan personalia dalam perusahaan mulai dari proses *recruitment* tenaga kerja sampai melakukan pengembangan karyawan agar mereka menjadi pekerja berkualitas dan memiliki daya guna yang maksimal

4. *Talent Management*

Merupakan aktivitas untuk mendapatkan penilaian yang baik dengan melakukan pelatihan dan pengembangan masing masing karyawan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam bekerja.

5. *Rewards*

Hadiah merupakan bentuk pemberian berupa gaji sampai insentif yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan

6. *Risk Management and Worker Protection*

Manajemen risiko dan perlindungan tenaga kerja merupakan langkah perusahaan untuk mengatasi adanya risiko dalam tempat kerja

dengan memberikan perlindungan di bawah hukum dan kenyamanan kerja karyawannya.

7. *Employee and Labor Relations*

Menjaga hubungan harmonis antara karyawan dengan perusahaan penting untuk memudahkan komunikasi dan pengelolaan kebijakan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Cherrington (1995), tugas tugas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- a. *Staffing*
- b. Penilaian Kinerja
- c. Kompensasi
- d. Pelatihan dan Pengembangan
- e. Serikat kerja
- f. Keselamatan dan Kesehatan
- g. Penelitian Kepegawaian

Dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan cara perusahaan untuk mengelola individu di dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi sangat dibutuhkan, karena untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berjalan sesuai dengan harapan perusahaan. Cushway (dalam Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa terdapat tujuh tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam merancang kebijakan SDM untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang termotivasi dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi, serta memiliki karyawan yang siap untuk menghadapi perubahan dan menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka sesuai peraturan yang

berlaku.

2. Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan mencapai sasaran yang ditetapkan.
3. Berperan mengembangkan arah organisasi dan strategi organisasi, terutama yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Berikan dukungan dan ciptakan kondisi yang mendukung manajer lini dalam menetapkan tujuan.
5. Menangani krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja dengan tujuan untuk memastikan atau meyakinkan bahwa tidak mengganggu tujuan dari organisasi.
6. Memberikan tempat karyawan komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Berperan sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi memiliki berbagai tujuan untuk manajemen sumber daya manusia. Namun, tujuan pengelolaan sumber daya manusia sebenarnya adalah untuk menarik dan mempertahankan personel terbaik sekaligus mengoptimalkannya untuk memenuhi tujuan organisasi.

#### **2.2.1.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mengelola sumber daya manusia memerlukan hubungan saling berkaitan antara perusahaan dengan setiap individu, dan menjaga dan memastikan agar interaksi berjalan dengan baik. Pendekatan dengan cara tertentu perlu diterapkan pada sebuah organisasi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang produktif dan kreatif. Pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2009) sebagai berikut:

- a. Pendekatan strategis (*Strategic Approach*)  
Kesuksesan strategis perusahaan dapat dicapai dengan efektivitas penerapan sumber daya manusia, yang melibatkan peran aktif manajemen dan departemen sumber daya manusia dalam mencapai target strategis mereka. Apabila manajer dan

tim sumber daya manusia berhasil mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan

- b. Pendekatan sumber daya manusia (*Human Resource*)  
Dalam pengelolaan perusahaan, pendekatan yang melibatkan aspek manusia sangat penting. Oleh karena itu, tidak boleh diabaikan pentingnya menjaga martabat dan kemanusiaan individu dalam proses manajemen.
- c. Pendekatan manajemen (*Management Approach*)  
Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia berada pada seluruh manajer dalam organisasi. Bagian sumber daya manusia bertindak sebagai pelayan yang bertugas mendukung manajer dan karyawan dengan menyediakan keterampilan, kemampuan, dan keahlian yang diperlukan.
- d. Pendekatan proaktif (*Proactive Approach*)  
Manajemen mendorong partisipasi karyawan dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah potensial sebelum terjadi.
- e. Pendekatan sistem (*System Approach*)  
Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis produktivitas perusahaan adalah melalui evaluasi kinerja karyawan.

#### **2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak semuanya sama, maka perusahaan menentukan perencanaan yang tepat dalam menghadapi tantangan yang ada pada setiap organisasi atau perusahaan. Menurut Mathis & Jackson (2016), tantangan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. *Competition, Cost Pressure, and Restructuring*  
Kompetisi, penekanan biaya, dan restrukturisasi merupakan tiga hal yang saling berkaitan dalam memengaruhi perusahaan. Adanya persaingan membuat perusahaan melakukan penekanan biaya untuk mengurangi biaya dalam bertahan di tengah persaingan yang sengit. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan melakukan restrukturisasi manajemen dengan merampingkan struktur organisasi atau melakukan pengurangan karyawan demi bertahan dalam persaingan.
2. *Globalization*

Globalisasi merupakan pergeseran aktivitas bisnis menuju pengintegrasian operasi, manajemen, dan aliansi secara global. Perusahaan kerap mengirimkan karyawan ke perusahaan global untuk memastikan aktivitas bisnis sejalan dengan harapan di kantor pusat.

3. *A Changing Workforce*

Berkembangnya waktu, manajemen sumber daya manusia menghadapi adanya perubahan tenaga kerja. Di mana tenaga kerja saat ini lebih beragam. Perusahaan harus menghadapi perubahan tenaga kerja dan beradaptasi dengannya secara eksternal maupun internal.

4. *Human Resource and Technology*

Teknologi dan sumber daya manusia memerankan peran penting dalam masa sekarang. Teknologi memudahkan perusahaan dalam melakukan proses penggajian hingga membuat laporan pencatatan kinerja karyawan maupun perusahaan. Hadirnya teknologi juga membantu dapat meningkatkan efektifitas dan efisien kerja karyawan.

Menurut Snell & Bohlander (2011) tantangan manajemen sumber daya manusia terdiri sebagai berikut:

1. Perubahan dalam Pasar dan Ekonomi

Berjalannya waktu pasar dan perekonomian dunia melaju sangat pesat, perusahaan harus melakukan perubahan untuk menyesuaikan. Perusahaan harus melakukan perubahan reaktif dan proaktif

2. Globalisasi

Globalisasi merupakan kondisi di mana integrasi ekonomi dan pasar dalam mengirim aktivitas bisnisnya ke luar negeri untuk mencari peluang dan menghindari pesaing asing di dalam negeri.

3. Teknologi

Kemajuan teknologi memungkinkan organisasi mengalami kemudahan dalam menjalankan aktivitas bisnis. Selain itu, teknologi berpengaruh ke dalam transformasi *touch labor* menjadi *knowledge workers*.

4. Pengendalian biaya

Dalam mengendalikan biaya, perusahaan melakukan berbagai pendekatan dalam mengurangi biaya tenaga kerja dengan melakukan pengelolaan tunjangan, perampingan, *outsourcing*, *offsourcing*, *cuti*, dan *leasing*.

#### 5. Pemanfaat Perbedaan Karyawan

Setiap perusahaan memiliki karyawan yang beragam. Perusahaan perlu mengoptimalkan investasi sumber daya manusia ini dengan menganalisis kelompok demografis yang berbeda. Dengan beragamnya karyawan dalam suatu perusahaan dapat memperluas basis aktivitas bisnis perusahaan.

Tingkatan kesulitan pada perusahaan dalam menghadapi tantangan manajemen sumber daya manusia berbeda-beda pada setiap periodenya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perencanaan yang matang dan tepat agar dapat menghadapi tantangan tersebut secara efisien.

### **2.2.2 Karakteristik Biografis**

#### **2.2.2.1 Pengertian Karakteristik Biografis**

Menurut Robbins dan Coulter (2010) karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, gender, ras, dan masa kerja, yang diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang. Sedangkan Karakteristik biografis merupakan Setiap karyawan memiliki karakteristik biografis yang berbeda-beda. Usia, jenis kelamin, dan masa kerja termasuk dalam karakteristik biografis karyawan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2013).

#### **2.2.2.2 Usia**

Lebih dari 800 studi menemukan bahwa karyawan yang lebih tua akan merasa lebih puas pada pekerjaannya, tetapi studi lain menunjukkan hubungan yang berbentuk U. Pada karyawan profesional kepuasan akan terus meningkat seiring bertambahnya usia, sebaliknya pada karyawan non profesional tingkat

kepuasan akan turun pada usia setengah baya kemudian akan naik lagi pada tahun-tahun berikutnya. Sedangkan pada kinerja karyawan ada keyakinan bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia (Robbins & Judge, 2013). Sedangkan menurut Utaminingsih (2014), terdapat hubungan antara usia dan kinerja kerja, dimana umumnya diasumsikan bahwa produktivitas kerja cenderung menurun seiring bertambahnya usia. Walaupun demikian, tidak dapat diabaikan bahwa pada usia yang lebih tua, masih mungkin terdapat tingkat produktivitas yang tinggi.

### **2.2.2.3 Jenis Kelamin**

Sebuah studi metaanalisis menemukan bahwa perempuan memperoleh nilai yang sedikit lebih tinggi dibandingkan laki-laki dalam ukuran-ukuran kinerja (Robbins & Judge, 2013). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni *et al.*, (2022), terungkap bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara kemampuan pria dan wanita dalam menyelesaikan tugas, terutama dalam hal pemecahan masalah, analisis, persaingan, motivasi, dan kemampuan belajar. Akan tetapi, ditemukan bahwa wanita yang masih muda di lingkungan kerja seringkali menghadapi lebih banyak konflik peran, yang menyebabkan mereka memiliki kecenderungan untuk berhenti bekerja lebih cepat. Namun, ketika mencapai usia yang lebih matang, karyawan wanita cenderung menunjukkan sifat loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, serta memiliki tingkat komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka.

#### **2.2.2.4 Masa Kerja**

Masa kerja dinyatakan sebagai lamanya kerja seorang karyawan dimana masa kerja ini akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2013). Masa kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor, dan sebagainya (Koesindratmono dan Septarini, 2011).

#### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

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

Kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan adalah sesuatu hal yang harus dicapai dengan tanggung jawab dan kekuasaan oleh setiap individu atau suatu kelompok, baik itu secara kuantitatif dan kualitatif. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh pekerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi mereka sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan dari perusahaan kepadanya. Menurut Armstrong (2009) mendefinisikan kinerja sebagai sebuah proses sistematis untuk meningkatkan performa dalam sebuah organisasi dengan mengelola kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat berkontribusi besar dalam mewujudkan perubahan budaya organisasi dan hubungan dengan seluruh aktivitas manajemen.

Sedangkan Mathis & Jackson (2012), kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam kontribusi mereka terhadap perusahaan atau

organisasi. Kontribusi tersebut berupa waktu, kuantitas, kualitas, kehadiran, efisiensi kerja, dampak interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, dan hasil kerja. Sedangkan menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

#### **2.2.3.2. Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja. Menurut Luthans (2006), empat hal yang memengaruhi kinerja karyawan:

1. Menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang menyenangkan.
2. Menyediakan kompensasi dan peluang promosi jabatan yang wajar.
3. Memberikan pekerjaan sesuai minat dan keahlian.
4. Membuat pekerjaan menarik dan menyenangkan untuk dilakukan.

Selanjutnya, Menurut Robbins (2003) terdapat faktor-faktor yang

memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Iklim organisasi

Lingkungan kerja yang nyaman penting bagi pimpinan dalam memahami kondisi organisasi, karena dapat menyampaikan pesan pada karyawan sehingga mereka dapat mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kondusif.

2. Kepemimpinan organisasi  
Seorang pemimpin harus memenuhi peranannya dalam suatu organisasi. Pemimpin mampu menggali dan menyadari potensi yang dimilikinya dan menggunakannya dalam organisasi.
  3. Kualitas pekerjaan  
Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang baik dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dan perusahaan.
  4. Kemampuan pekerjaan.  
Kemampuan mengelola pekerjaan menjadi tanggung jawab karyawan, akan memengaruhi kinerja seorang karyawan.
  5. Inisiatif  
Inisiatif merupakan terpenting dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif, diperlukan pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
  6. Motivasi  
Motivasi dari atasan itu penting, dikarenakan atasan perlu bantuan dari karyawan. Atasan perlu memahami karyawan agar dapat memengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.
  7. Daya tahan  
Kemampuan karyawan dalam merencanakan dan mengatur jadwal pekerjaan memiliki pengaruh besar terhadap ketepatan waktu pelaksanaan tugas.
  8. Kuantitas Pekerjaan  
Karyawan diharapkan menjalankan pekerjaannya dengan tingkat produktivitas yang tinggi, sehingga dapat memuaskan diri sendiri dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan mencapai target kuantitas kerja yang ditetapkan, kinerja karyawan dievaluasi untuk mendorong peningkatan prestasi kerja.
  9. Disiplin kerja  
Untuk mencapai tujuan perusahaan, kedisiplinan karyawan merupakan faktor krusial yang memastikan hasil kerja optimal dan sesuai dengan harapan perusahaan.
- Menurut Gibson *et al.* (1996), terdapat tiga faktor yang memengaruhi

kinerja karyawan ditempat kerja, yaitu:

1. Faktor individual:
  - a. Kemampuan mental dan fisik
  - b. Latar belakang karyawan seperti keluarga, tingkat sosial, penggajian
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Faktor organisasi:
  - a. Sumber daya

- b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur
  - e. Desain pekerjaan
3. Faktor Psikologis:
- a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi

Faktor faktor dari penjelasan para ahli yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi ukuran bagi perusahaan untuk mengetahui penyebab keberhasilan atau tidaknya kinerja karyawan terhadap target yang diberikan.

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator dalam kinerja karyawan adalah standar yang digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja dalam suatu organisasi. Robbins (2012) menyebutkan beberapa indikator dalam kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan  
Cara karyawan memandang hasil pekerjaan yang dihasilkan dan sejauh mana tugas tersebut sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka merupakan faktor penentu kualitas pekerjaan.
2. Kuantitas pekerjaan  
Jumlah produksi yang dinyatakan dalam istilah jumlah unit dan jumlah siklus.
3. Ketepatan waktu  
Tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi atau perusahaan, termasuk tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku yang dioptimalkan untuk memaksimalkan hasil.
4. Efektifitas waktu  
Untuk memaksimalkan hasil, organisasi atau perusahaan menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku.
5. Kemandirian  
Tingkat keahlian yang memungkinkan seorang karyawan menyelesaikan tugasnya.

6. Keinginan untuk berkembang  
Tingkat motivasi yang menunjukkan bahwa seorang pekerja ingin terus meningkatkan kinerjanya.

Dan juga Bernaddin dan Russell (1993) menyebutkan enam indikator dalam penilaian kinerja karyawan:

1. *Quality* (Kualitas)  
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sempurna
2. *Quantity* (Kuantitas)  
Kemampuan dalam menyelesaikan tugas oleh karyawan dalam batas waktu yang ditentukan
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)  
Ketepatan waktu dalam merampungkan tugas sesuai rencana dan target dipengaruhi oleh kemampuan karyawan.
4. *Cost Effectiveness* (Biaya Efektif)  
Efektivitas biaya mengacu pada sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan materi, yang dapat dioptimalkan untuk mencapai keuntungan maksimal dengan biaya minimal.
5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)  
Hal tersebut berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka tanpa memerlukan pengawasan yang terus-menerus. Organisasi berharap bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan terampil tanpa adanya kebutuhan untuk terus diawasi atau menghadapi masalah dalam kinerjanya.
6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)  
Kemampuan karyawan dalam meningkatkan rasa harga diri, semangat kerja, dan hubungan kerja baik dengan rekan kerja.

Sedangkan menurut Dessler (2007), mengenai kinerja karyawan dapat dijelaskan dari enam indikator yaitu:

- a. Kuantitas kerja  
Tingkat efisiensi kerja yang dicapai oleh karyawan selama satu periode waktu tertentu.
- b. Kualitas kerja  
Tingkat keakuratan, kecermatan, dan penerimaan terhadap tugas yang dikerjakan oleh karyawan
- c. Supervisi

- Pengawasan atas pencapaian hasil kerja karyawan dengan melibatkan pemberian saran, arahan, dan upaya dari memperbaiki kualitas kerja.
- d. Tingkat kehadiran  
Sejauh mana karyawan dapat mematuhi dan mengelola waktu dengan baik ditempat kerja. Termasuk kehadiran dan waktu pulang yang tepat dan pengaturan jam istirahat, waktu makan.
  - e. Konservasi  
Penilaian kinerja karyawan sebagai faktor perlindungan yang mencakup tindakan pencegahan dan upaya pemeliharaan.
  - f. Kepuasan Kerja  
Kepuasan di tempat kerja dapat berpotensi untuk mendorong kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik.

Penjelasan di atas memberikan gambaran terhadap hal hal apa saja yang harus dilihat dalam menentukan kinerja karyawan tersebut baik atau tidak.

## **2.2.4 Pelatihan**

### **2.2.4.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah proses pembelajaran atau pemberian keterampilan terhadap sebuah pekerjaan baru dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dari individu dalam konteks organisasi. Menurut Rivai (2009), pelatihan yaitu proses belajar yang lebih menekankan praktek daripada teori, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan individu. Sementara menurut *Mathis dan Jackson* (2012) pelatihan adalah proses seseorang untuk memiliki kemampuan agar dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Dan juga Sikula (dalam Mangkunegara 2001) mengatakan bahwa pelatihan adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan teknis kepada pegawai non-manajerial dalam tujuan yang spesifik.

Dengan menggunakan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.4.2 Faktor yang memengaruhi Pelatihan**

Beberapa hal agar pelatihan dapat dilaksanakan secara terarah dan fokus dengan yang ingin dicapai, terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Rivai (2009) menyebutkan bahwa faktor seperti instruktur, peserta, materi, metode pelatihan, tujuan pelatihan dan lingkungan yang dapat membantu dalam pelaksanaan sebuah pelatihan. Oleh karena itu, terdapat beberapa faktor yang diperhatikan dalam pelatihan yaitu:

1. Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*).
2. Relevansi materi program.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketersediaan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan referensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan instruktur pelatihan.

Faktor-faktor pelatihan menurut Mangkunegara (2009) diantaranya:

1. Instruktur. Instruktur perlu memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan materi dan memotivasi peserta.
2. Peserta. Peserta harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang memadai.
3. Materi. Materi pelatihan haruslah relevan dan terstruktur dengan baik.
4. Metode. Metode pelatihan yang interaktif dan melibatkan peserta secara aktif lebih efektif.
5. Tujuan. Tujuan pelatihan haruslah jelas dan terukur, sementara sasaran pelatihan harus sesuai dengan kelompok peserta.
6. Sasaran. Semua faktor ini saling berhubungan dan saling memengaruhi dalam pelatihan.

Hal yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan ini berperan penting dalam memastikan bahwa pelatihan berjalan dengan sesuai, lancar dan efektif. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, pelatihan memiliki peluang yang lebih baik untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.2.4.3 Manfaat Pelatihan**

Pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja karyawan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Rivai (2004) menyebutkan beberapa manfaat dari pelatihan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kuantitas output
2. Untuk meningkatkan kualitas output
3. Membantu mengurangi biaya limbah dan perawatan
4. Membantu mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
5. Meningkatkan kekhawatiran turnover, absensi serta meningkatkan kepuasan kerja.
6. Membantu mencegah timbul rasa tidak suka

Beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan dan pengembangan menurut Simamora (2016) adalah:

1. Menambah produktivitas baik pada kuantitas dan kualitas.
2. Mempercepat proses pembelajaran dari karyawan untuk mendapatkan standar kinerja yang diharapkan.
3. Mendorong terbentuknya sikap, loyalitas, dan kerja sama yang menguntungkan.
4. Mencukupi kebutuhan dalam merencanakan sumber daya manusia
5. Menurunkan jumlah kecelakaan kerja
6. Mendukung pekerja untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

Jadi dengan pelatihan seharusnya memberikan dampak yang positif baik bagi karyawan yang menjalani pelatihan maupun bagi perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan mencapai target yang telah ditentukan.

#### 2.2.4.4 Indikator Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan mengarah pada elemen di dalam pelatihan yang menentukan keberhasilannya. Rivai (2005) mengidentifikasi dimensi dan indikator pelatihan sebagai berikut:

1. Materi pelatihan  
Materi pelatihan dibuat berdasarkan analisis kebutuhan dan tujuan pelatihan yang telah diprediksi sebelumnya dibuatlah materi pelatihan. Materi tersebut fokus pada mengajarkan keterampilan yang relevan dan memberikan pengetahuan yang diperlukan.
2. Metode Pelatihan  
Dalam menentukan metode atau pendekatan pelatihan yang paling tepat, dipertimbangkan materi pelatihan yang akan disampaikan. Pemilihan metode pelatihan didasarkan pada karakteristik dan kebutuhan materi tersebut.
3. Pelatih (instruktur)  
Instruktur diwajibkan memiliki kualifikasi dan kemampuan yang memadai dalam mengkomunikasikan dan menyampaikan keterampilan kepada peserta pelatihan.
4. Peserta pelatihan  
Peserta pelatihan melakukan proses seleksi dengan syarat tertentu dan kualifikasi yang relevan. Penting untuk mempertimbangkan jenis pekerjaan dan tugas yang akan dilatih dalam menentukan peserta pelatihan yang sesuai.
5. Sarana Pelatihan  
Fasilitas berfungsi untuk menilai keberhasilan dari program pelatihan, meliputi kelengkapan dan kondisi memengaruhi hasil dan luaran yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2013), dalam pelatihan terdapat dimensi dan indikator yang perlu diperhatikan dalam penerapannya yaitu:

1. Instruktur
  - a. Pendidikan  
Tingkat studi instruktur lebih berfokus pada peningkatan kemampuan seorang melalui pendidikan formal dalam jangka waktu yang panjang, agar dapat menyampaikan materi pelatihan dengan baik pada peserta.
  - b. Penguasaan materi

Penguasaan instruktur dalam menguasai materi pelatihan sangat penting untuk memastikan penyampaian yang efektif dan pemahaman peserta terhadap konten dalam sebuah pelatihan.

## 2. Peserta

### a. Motivasi *mengikuti pelatihan*

Motivasi karyawan dalam mengikuti pelatihan memengaruhi keberhasilan dari pelatihan. Jika instruktur memiliki semangat dalam menyampaikan materi, peserta juga akan lebih semangat dalam mengikuti program dari pelatihan.

### b. Proses seleksi

Proses seleksi peserta sebelum pelatihan dilakukan untuk memilih individu yang paling sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan.

## 3. Materi

### a. Relevansi tujuan

Kesesuaian antara materi pelatihan yang disampaikan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan perlu diperhatikan.

### b. Sesuai kebutuhan peserta

Kesesuaian konten pelatihan dengan kebutuhan peserta pelatihan akan lebih efektif dalam meningkatkan kemampuan mereka.

### c. Penetapan sasaran

Materi pelatihan ditetapkan dengan jelas sehingga dapat mendorong peserta untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari dari adanya pelatihan.

## 4. Metode

### a. Komunikasikan tujuan

Untuk memastikan bahwa peserta pelatihan memahami maksud dan tujuan pelatihan, metode penyampaian harus disesuaikan dengan materi yang diberikan.

### b. Sasaran

Untuk melakukan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, Instruktur harus menetapkan sasaran yang jelas dan menunjukkan bahwa Anda benar-benar memahami apa yang dibutuhkan peserta pelatihan.

## 5. Tujuan

### a. Meningkatkan kompetensi

Tujuan utama dari pelatihan adalah meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku peserta.

### **2.2.5 Kompensasi**

### 2.2.5.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi yaitu pendapatan berupa imbalan dan penghargaan yang diberikan perusahaan atau organisasi sebagai hasil bentuk timbal balik dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.

1. Dessler (2013) mengatakan, kompensasi mengacu pada segala jenis pembayaran atau penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai konsekuensi dari pekerjaan yang mereka lakukan.
2. Hasibuan (2012) menjelaskan bahwa kompensasi yaitu segala bentuk pendapatan, baik berupa uang tunai maupun dalam berbentuk barang atau manfaat lain, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan pada perusahaan.
3. Kempton (1995) mengatakan bahwa kompensasi yang efektif adalah yang mampu menciptakan rasa keadilan bagi seluruh karyawannya yang bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut.
4. Menurut *Milkovich et al.*, (2002) menyatakan bahwa kompensasi melibatkan segala bentuk imbalan finansial dan manfaat konkret yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari ikatan kerja mereka. Pembayaran tersebut dapat berupa uang tunai secara langsung (gaji, insentif, penyesuaian biaya hidup) atau melalui keuntungan dan layanan secara tidak langsung (dana pension, asuransi kesehatan, dan waktu cuti).

### 2.2.5.2 Jenis-jenis Kompensasi

Ada variasi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai pengakuan terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan. Menurut Kempton (1995), beberapa jenis kompensasi meliputi:

1. *Basic pay*, merupakan upah dari hasil bekerja selama kontrak yang disepakati.
2. *Sick pay*, pemberian gaji saat karyawan mengalami sakit.
3. *Private health insurance*, jaminan asuransi kesehatan saat karyawan mengalami kecelakaan kerja
4. *Pensions*, jaminan keuangan untuk masa pensiun dari perusahaan.
5. *Financial benefits*, Manfaat bagi karyawan dalam bentuk uang yang diberikan pada karyawan. Seperti pinjaman dana
6. *Holidays*, memfasilitasi karyawan untuk melakukan liburan
7. *Sports*, bentuk subsidi bagi karyawan untuk meningkatkan kebugaran tubuhnya.

Sementara menurut Dessler (2013) kompensasi dibagi menjadi 2 golongan yaitu;

1. Kompensasi langsung (*direct payment*)  
Yaitu pembayaran yang diberikan langsung ke karyawan berdasarkan waktu yang telah disepakati oleh perusahaan. Jenis kompensasi berikut berupa upah, gaji pokok, insentif, komisi, dan bonus yang diberikan ke karyawan.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect payment*)  
Merupakan imbalan yang diberikan pada karyawan dalam bentuk selain upah dan gaji. Jenis kompensasi berikut berupa asuransi kesehatan, jaminan pensiun, dan tunjangan lainnya.

Dari penjelasan yang diuraikan di atas, kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu kompensasi yang diberikan secara langsung dan kompensasi yang diberikan secara tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, insentif, bonus, dan lain-

lain. Sedangkan kompensasi tidak langsung melibatkan pemberian imbalan diluar gaji berupa asuransi kesehatan, jaminan pensiun, dan tunjangan lainnya.

### **2.2.5.3 Tujuan pemberian Kompensasi**

Milkovich & Newman (1987) menyebutkan bahwa tujuan adanya pemberian kompensasi pada karyawan memiliki beberapa yaitu.

1. **Sistem Kompensasi dan Kondisi Strategis Organisasi**  
Dalam penerapan bentuk kompensasi perlu didesain dan diselaraskan agar dapat memperoleh tujuan strategis organisasi. Penting bagi para ahli dalam bidang kompensasi untuk mengakui bahwa sistem ini memiliki hubungan yang erat dengan kondisi strategis organisasi.
2. **Sistem Kompensasi dan Nilai Budaya Organisasi**  
Ada hubungan yang erat antara sistem kompensasi dengan budaya dan nilai-nilai dalam organisasi. Melalui sistem kompensasi, nilai-nilai yang diterapkan dalam perlakuan terhadap karyawan tercermin dan dapat diimplementasikan di dalam perusahaan.
3. **Sistem Kompensasi dan Kebutuhan Karyawan**  
Tujuan dari pendistribusian kompensasi di antara berbagai bentuk pembayaran adalah untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, mempertimbangkan tingkat senioritas, memberikan hak istimewa, dan mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek dalam sistem kompensasi organisasi..
4. **Sistem Kompensasi dan Serikat**  
Peran serikat untuk membentuk dan mengatur sistem kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan. Tidak hanya dalam menentukan tingkat upah atau gaji, serikat juga memengaruhi bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, serikat juga memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan yang membentuk sistem kompensasi secara keseluruhan.

Pemberian kompensasi kepada karyawan memiliki tujuan yang spesifik. Tujuan tersebut untuk upaya meningkatkan dorongan kerja karyawan atau menambah semangat kerja karyawan. Sedangkan Menurut Hasibuan

(2010), terdapat beberapa tujuan dari pemberian kompensasi, antara lain yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama  
Adanya pemberian kompensasi, tercipta adanya hubungan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan diharapkan dapat melaksanakan tugas-tugasnya mereka dengan baik, sementara pengusaha memiliki kewajiban membayar untuk memberikan kompensasi sesuai dengan kesepakatan.
2. Kepuasan Kerja  
Melalui pemberian kompensasi, karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan kebutuhan egois. Sehingga dapat mencapai kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif  
Apabila program kompensasi yang ditetapkan memiliki skala besar, perusahaan akan lebih mudah untuk merekrut karyawan yang memiliki kualifikasi baik.
4. Motivasi  
Apabila imbalan kompensasi yang diberikan memiliki ukuran yang besar, manajer perusahaan akan lebih mudah untuk melakukan motivasi tim bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan  
Konsistensi antara internal dan eksternal, stabilitas karyawan dapat lebih terjamin karena tingkat perputaran turnover kecil.
6. Disiplin  
Dengan memberikan kompensasi yang signifikan, maka tingkat disiplin karyawan akan meningkat. Mereka akan memiliki kesadaran dan ketaatan pada peraturan yang ditetapkan dan ditentukan oleh organisasi.
7. Pengaruh Serikat Buruh  
Risiko terbentuknya serikat buruh, dikarenakan adanya program kompensasi yang efektif dan karyawan akan lebih fokus pada pekerjaan mereka.
8. Pengaruh Pemerintah  
Apabila program upah pada perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku, upah batasan minimum batas minimum. Maka dapat terhindar dari intervensi dari pemerintahan.

Memberikan kompensasi kepada karyawan perlu memiliki tujuan agar dampak yang dihasilkan juga dapat memberikan *feedback* yang baik

pada organisasi atau perusahaan seperti yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli tersebut.

#### **2.2.5.4 Faktor yang memengaruhi Kompensasi**

Dalam menentukan besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan, terdapat beberapa faktor atau komponen tertentu yang memengaruhi baik jumlah maupun kecepatan pemberian kompensasi tersebut, seperti yang disebutkan oleh Sutrisno (2009). Organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut dalam menentukan besarnya kompensasi:

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja memengaruhi besaran kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Permintaan yang tinggi terhadap tenaga kerja menunjukkan bahwa perusahaan sangat membutuhkan karyawan, yang berpotensi meningkatkan besaran kompensasi yang ditawarkan sebagai insentif.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan memengaruhi besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Faktor ini terkait dengan kemampuan keuangan perusahaan dan sejauh mana perusahaan bersedia dan mampu menentukan besaran kompensasi bagi karyawan.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan, Kehadiran karyawan dalam perusahaan memiliki signifikansi yang penting, sehingga karyawan akan membentuk ikatan dalam rangka mengatasi penyalahgunaan kekuasaan oleh kepemimpinan dalam upaya memberdayakan karyawan.
4. Produktivitas kerja karyawan, Dampak dari kinerja karyawan yang dicapai oleh karyawan maka akan meningkatkan kompensasi yang diterima oleh karyawan.
5. Biaya hidup. Besarnya kompensasi akan ditentukan dari tingkat biaya hidup yang ditetapkan pada suatu daerah.
6. Posisi atau jabatan karyawan, Nominal kompensasi ditetapkan dari tingkat jabatan atau posisi jabatan serta tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, Penentuan besaran

- kompensasi ditentukan dari peran pendidikan dan pengalaman mereka. Kompensasi yang diterima akan meningkat seiring dengan peningkatan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki.
8. Sektor pemerintah, Agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, Pemerintah memiliki peran penting dalam melindungi masyarakat dengan mengatur dan mengeluarkan kebijakan sistem kompensasi yang diterapkan dalam organisasi.

Sementara menurut Rivai (2009), terdapat faktor yang memengaruhi kompensasi sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal Perusahaan
  1. Lingkungan pasar tenaga kerja.
  2. Situasi ekonomi yang memengaruhi perusahaan
  3. Kebijakan dan regulasi dari pemerintah
  4. Organisasi serikat pekerja atau buruh
- b. Faktor Internal Perusahaan
  1. Skala besaran perusahaan
  2. Lama pengalaman kerja karyawan
  3. Alokasi dana yang tenaga kerja
  4. Pihak yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan

## **2.2.6 Kepuasan Kerja**

### **2.2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan adalah kepuasan karyawan. Jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hasil kerja mereka juga cenderung lebih baik. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan melihat pekerjaan mereka. Hubungan antara rekan kerja dan karyawan dengan pimpinannya, pelaksanaan kebijakan organisasi, kepatuhan terhadap standar kerja yang ditetapkan, dan kerja sama yang baik adalah semua bagian dari tugas yang dilakukan.

Namun, menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang positif yang berasal dari penilaian atau pengalaman di tempat kerja. Menurut Handoko dan Hasibuan (2016), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang terdiri dari perasaan senang dan tidak senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan akan menunjukkan sikap optimis jika mereka sangat puas dengan pekerjaan mereka, dan sebaliknya. Namun, dari penjelasan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaan mereka.

#### **2.2.6.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Apabila perusahaan berhasil mengidentifikasi dan mengimplementasikan faktor-faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan dengan baik, maka perusahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Luthans (1989) yaitu:

1. *Pay*

Upah, juga dikenal sebagai gaji, adalah kompensasi finansial yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan. Tingkat kepuasan karyawan dengan upah atau gaji terkait erat dengan masalah keadilan: jika karyawan merasa upahnya cukup adil, mereka akan cenderung puas, dan sebaliknya.

2. *The Work Itself*

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Sedangkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2016) sebagai berikut:

1. Faktor psikologi

Merupakan faktor-faktor yang terkait dengan aspek psikologis karyawan,

termasuk minat, tingkat kenyamanan dalam pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, serta bakat dan keterampilan yang dimiliki.

2. Faktor sosial

Faktor yang terkait dengan hubungan sosial antara karyawan, baik dalam interaksi antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik

Jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan, suhu, pencahayaan, ventilasi udara, kondisi kesehatan, dan usia adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan.

4. Faktor finansial

faktor yang terkait dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, seperti sistem gaji, jumlah gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang tersedia, peluang untuk berkembang, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan keuangan.

Dalam rangkuman, faktor-faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial secara kolektif memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Memperhatikan dan memenuhi kebutuhan di berbagai aspek ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang memadai dan mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

### **2.2.6.3 Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja digunakan sebagai alat pengukuran untuk menilai sejauh mana tingkat kepuasan kerja di suatu perusahaan. Indikator tersebut memberikan gambaran tentang sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan elemen-elemen terkait di lingkungan kerja.

*Luthans* (2006) menjelaskan terkait indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan dalam konteks ini dapat dipandang dari sudut kesempatan dalam mengemban tugas menarik minat kita, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk bertanggung jawab.

2. Gaji, merupakan imbalan dari kerja yang dikatakan sebagai upah sebagai imbalan yang telah kontribusi dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi, perusahaan memberikan peluang untuk karyawan, berubah untuk memperbaiki dirinya dan jabatannya.
4. Pengawasan. Kemampuan perusahaan dalam melakukan pengawasan dalam bentuk pemberian bantuan teknis dan dukungan teknis kepada karyawan.
5. Rekan kerja. Bentuk dapat ditemukan di mana rekan kerja menunjukkan kemampuan teknis yang memadai dan memberikan dukungan sosial kepada rekan kerja.

Sementara itu, Robbins (2003) terdapat berbagai indikator kepuasan kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menantang  
Karyawan senang dengan pekerjaan yang menawarkan tugas-tugas yang beragam, memberikan kebebasan dalam menjalankan tugas, dan memberikan umpan balik tentang kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengaplikasikan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki juga menjadi preferensi mereka.
2. Penghargaan yang sesuai.  
Sistem remunerasi dan kebijakan promosi yang transparan, adil, dan sesuai dengan aspirasi para karyawan.
3. Kondisi kerja yang layak  
Lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih akan membuat karyawan menjadi lebih senang untuk bekerja.
4. Rekan kerja yang mendukung  
Keberadaan rekan kerja yang ramah dan saling dukung dapat berkontribusi dalam kepuasan kerja.

Menurut Schnake (2003) indikator kepuasan kerja terdapat tiga dimensi antara lain:

a. *Social satisfaction*

Dengan kata lain, kepuasan sosial mencakup aspek kehangatan hubungan antar individu, penghargaan atas perlakuan yang adil, dan rasa keamanan yang mendukung di tempat kerja.

b. *Intrinsic job satisfaction*

Kepuasan kerja intrinsik merujuk pada tingkat kepuasan karyawan terkait dengan pencapaian yang mereka raih dalam pekerjaan, termasuk sifat

pekerjaan itu sendiri, pencapaian yang berhasil, pengakuan dari lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan pertumbuhan pribadi karyawan.

c. *Extrinsic job satisfaction*

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang melibatkan aspek di luar pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini termasuk peraturan organisasi, gaya kepemimpinan, tingkat pengupahan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja berperan sebagai alat pengukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam suatu organisasi. Dengan menggunakan indikator tersebut, perusahaan dapat memantau dan mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi dan kebijakan yang tepat guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan, dan memaksimalkan produktivitas serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Niati *et al.*, (2021), Alwedyan (2021), Yimam (20 22), Rashid *et al.* (2022), Fahrozi *et al.*, (2022), Wolor (2020) mendapatkan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan hubungan pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Guan dan Frankel (2019) memperoleh hasil negatif dan tidak

signifikan hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Teori pelatihan yang digunakan Mangkunegara (2017), Sheikha (2014), Noe dan Hollenbeck (2019), Carell *et al.*, (1989), dan Betcherman (1998). Sedangkan Teori kinerja karyawan yang digunakan Hasibuan (2012), Salem (2009), Aktar *et al.*, (2012), Berman (2010), Simamora (2017), Amstrong dan Baron (1998), dan Robbins (2006). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan, sesuai dengan hipotesis pertama.

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

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sidabutar *et al.*, (2020), Sulaeman (2021), Sosiari dan Subhi (2021) Herawati *et al.*, (2021), dan Pristiawati dan Santoso (2021) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Teori kompensasi yang digunakan Mangkunegara (2017), Sheikha (2014), Noe dan Hollenbeck (2019), Carell *et al.*, (1989), dan Betcherman (1998). Sedangkan Teori kinerja karyawan yang digunakan Hasibuan (2012), Salem (2009), Aktar *et al.*, (2012), Berman (2010), Simamora (2017), Amstrong dan Baron (1998), dan Robbins (2006). Berdasarkan

penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan, sesuai dengan hipotesis kedua.

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

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian terdahulu Muhammad *et al.*, (2020), Rahaman dan Uddin (2022) Fikri dan Tanujiwa (2020), menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja.

Teori pelatihan yang digunakan Elnaga and Imran, (2013), Busro (2020), Eliyana *et al.*, (2019), Tai (2006). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan Chien, (2015), Rehman *et al.*, (2020), Robbins (2015). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dengan kepuasan kerja, sesuai dengan hipotesis ketiga.

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

### **2.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian terdahulu Baqi dan Indradewa (2021), Alexander *et al.*, (2020), Idris *et al.*, (2020), Ramlah (2021) dan Naim *et al.*, (2020) menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif antara kompensasi dan

kepuasan kerja. Sedangkan teori kompensasi yang digunakan Mathis (2010), Simamora (2006), Desler (2011) dan Hasibuan (2012). Teori kepuasan kerja yang digunakan Lesmana (2021), Luthans (2006), Robbin (2006), dan Robbins dan Judge (2011). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja, sesuai dengan hipotesis empat.

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

### **2.3.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan**

Penelitian terdahulu Faradila *et al.*, (2020), Egenius dan Triatmanto(2020), Helmi dan Abunar (2021), Kasmawati *et al.*, (2022), Asma (2021) memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Khuzaeni (2013) memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teori kepuasan kerja yang digunakan Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007), Robbins *et al.*, (2017), Breugh *et al.* (2018), Umar, *et al.*, (2021) , Robins (2011), dan Robinson (1996). Teori kinerja karyawan yang digunakan Castetter (1981), Seng and Arumugam (2017), Boamah *et al.* (2018), Ahral *et al.*, (2021), Priansa (2014) dan Bernadin & russel (1993). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat

indikasi adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sesuai dengan hipotesis lima.

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

### **2.3.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Penelitian terdahulu Arsyad (2021), Setiawan *et al.* (2021) menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja yang digunakan Mangkunegara (2017). Teori pelatihan yang digunakan Kasmir (2006) dan Mangkuprawira (2003). Teori Kinerja yang digunakan Hasibuan (2008) (2009). Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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

### **2.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Penelitian terdahulu Kurniawan (2021), Mandahuri (2021), Kurniasari *et al.* (2021) menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Teori kompensasi yang digunakan Priyono dan Dharma (2016), Simamora (2006), dan Mondy (2008:4). Teori kinerja yang digunakan Mangkunegara

(2009) (2017) dan Dharma (2000). Teori Kepuasan kerja yang digunakan Handoko (2004), Howard dan Frick (1996), dan Kinicki (2003:225). Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

*H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*

## **2.4 Kerangka Pikir**

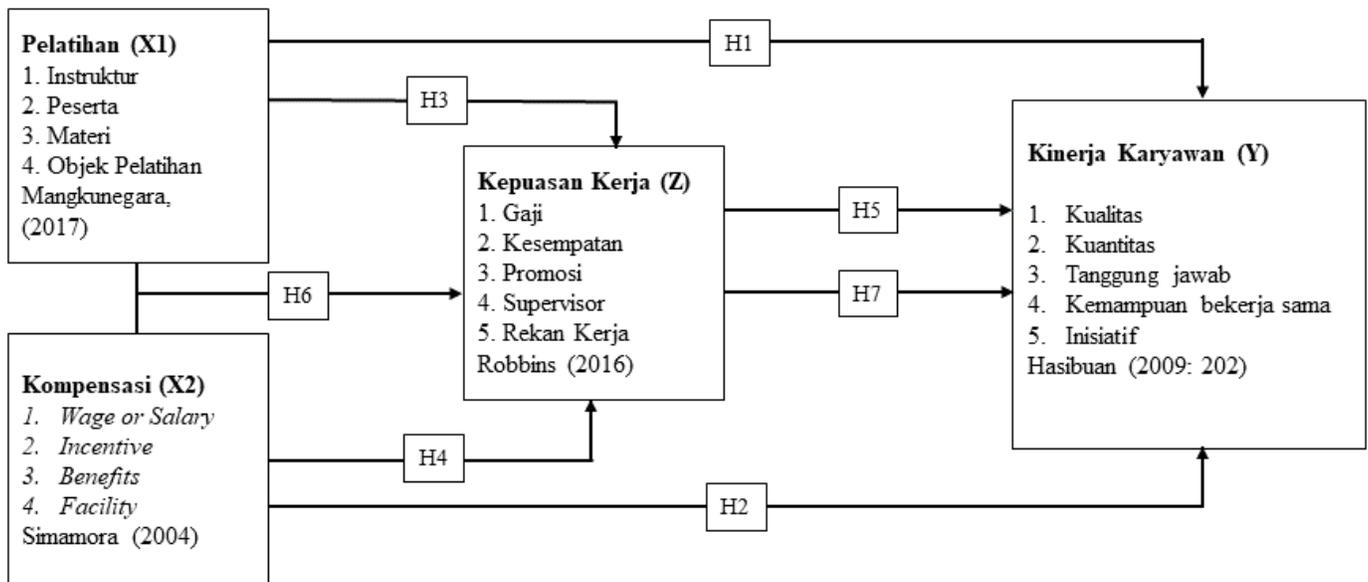
Menurut Sekaran dan Bougie (2013), kerangka teoritis merupakan landasan atau dasar yang digunakan dalam sebuah proyek penelitian. Kerangka teoritis merupakan jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan dan dilakukan pengembangan secara logis setiap variabel yang dianggap relevan dalam memahami suatu masalah dengan sebuah metode wawancara, pengamatan, dan tinjauan langsung.

Sumber penelitian terdahulu:

1.  $X_1 - Y =$  Niati *et al.*, (2021), Alwedyan (2021), Yimam (2022), Rashid *et al.* (2022), Fahrozi *et al.*, (2021), Wolor (2020).
2.  $X_2 - Y =$  Sidabatur *et al.*, (2020), Sulaeman (2021), Sosiari dan Subhi (2021) Herawati *et al.*, (2021), dan Pristiawati dan Santoso (2021)
3.  $X_1 - Z =$  Muhammad *et al.*, (2020), Rahaman dan Uddin (2022), Fikri dan Tanuwijaya (2020) Astuti dan Harnuansa (2020), dan Iyod (2021)

4.  $X_2 - Z =$  Baqi dan Indrdewa (2021), Alexander (2020), Idris *et al.*, (2020), Ramlah (2021) dan Naim *et al.*, (2020)
5.  $Z - Y =$  Faradila *et al.*, (2020), Egenius dan Triatmanto (2020), Helmi dan Abunar (2021), Kasmawati *et al.* (2022), Asma (2021)
6.  $X_1 - Z - Y =$  Arsyad (2021), Setiawan *et al.*, (2021), Nurani *et al.*, (2020)
7.  $X_2 - Z - Y =$  Kurniawan (2021), Mandahuri (2021), Kurniasari *et al.*, (2021), Wellem dan Djawoto (2022), Rosalia *et al.*, (2020)

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang digunakan, sebuah kerangka pikir telah dikembangkan untuk penelitian ini pada gambar berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), menjelaskan bahwa hipotesis adalah

pernyataan sementara yang dirumuskan untuk dilakukan pengujian dan dapat memprediksi temuan dari data empiris. Berdasarkan kerangka pikir penelitian di atas, terdapat variabel beberapa variabel yang terlibat. Variabel independen meliputi variabel program pelatihan dan kompensasi, pada variabel dependen meliputi variabel kinerja karyawan, dan pada variabel intervening meliputi variabel kepuasan kerja.

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

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

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

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja.

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

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

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini peneliti memilih menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif yaitu sebuah metode penelitian yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan dianalisis dengan perhitungan statistika (Sekaran, 2017). Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menghasilkan informasi yang lebih terukur.

Pendekatan secara kuantitatif dipilih dikarenakan penelitian ini menggunakan hipotesis yang telah dikembangkan oleh penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian. Selanjutnya, dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan *Google form* dengan item kuesioner yang diberikan ke responden. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuesioner merupakan rangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kuesioner didesain secara umum untuk mengumpulkan data kuantitatif dalam jumlah yang besar.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Yang berlokasi Jl. Affandi No 9, Gejayan, Yogyakarta, Indonesia.

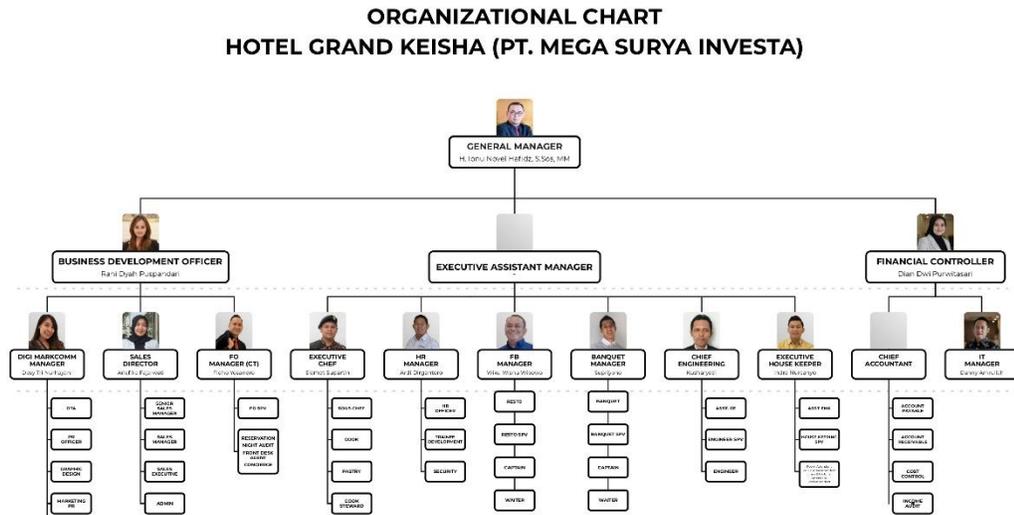
##### **3.2.1 Profil**

Hotel Grand Keisha Yogyakarta resmi berdiri sejak 11 Mei 2017. Hotel Grand Keisha by Horison Yogyakarta merupakan hotel dengan predikat

bintang empat yang beralamat di Jalan Affandi No. 9, Soropadan, Gejayan, Condongcatur, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Hotel ini menerapkan konsep modern tetapi juga membawa konsep budaya jawa, yaitu batik. Mulai dari seragam yang digunakan oleh karyawan-karyawannya, motif logo, hingga nama-nama fasilitas hotel yang menggunakan nama-nama batik.

Hotel Grand Keisha Yogyakarta masuk dalam Horison Hotels Group di bawah naungan Metropolitan Golden Management (MGM) yang bergerak di bidang manajemen hotel. Tergolong dalam hotel Affiliate, yaitu hotel yang bergabung di bawah naungan PT. Metropolitan Golden Management dengan fasilitas dan pelayanan setara dengan hotel bintang empat dan lima.

### 3.2.2 Struktur Organisasi



Yogyakarta, 28 Maret 2023

**Ibnu Novel Hafidz**  
General Manager

**Gambar 3. 1 Struktur Organisasi**

### 3.2.3 Visi Misi

Grand Keisha Hotel Yogyakarta memiliki visi:

“Tumbuh sebagai perusahaan terbaik dalam industri perhotelan di Indonesia yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, kesejahteraan karyawan, dan profitabilitas melalui pelayanan prima dan produk kreatif inovatif.”

Adapun misi Grand Keisha Hotel Yogyakarta yaitu:

1. Menciptakan dan mengembangkan brand value (*people, product, service*) yang diakui secara nasional.

2. Menyajikan produk dan layanan terbaik dengan wawasan internasional yang memadukan budaya Yogyakarta.
3. Membangun jaringan yang kuat, terpercaya dan diakui eksistensinya.
4. Meningkatkan nilai tambah bagi pemegang saham dengan manajemen transparan dan beretika.
5. Memberikan *performance* yang melampaui harapan konsumen dengan memperhatikan kepentingan pemilik, konsumen, karyawan dan lingkungan hotel.

### **3.3 Identifikasi Variabel Penelitian**

Menurut Sekaran (2013) menjelaskan bahwa variabel adalah segala apapun yang dapat membedakan dan membawa variasi terhadap nilai. Sebuah nilai akan berbeda pada kondisi waktu dan objek yang berbeda. Sedangkan menurut penjelasan Creswell (2009), variabel merupakan konsep pada karakteristik individu atau organisasi yang dapat diukur dan diamati diantara individu dan organisasi.

Berdasarkan definisi dari variabel-variabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian merupakan suatu peristiwa yang dapat diukur dan dikuantifikasi. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah pelatihan ( $X_1$ ) dan label ( $X_2$ ), variabel terikatnya adalah kinerja karyawan ( $Y$ ), dan variabel interveningnya adalah kepuasan kerja ( $Z$ ).

### **1. Variabel Independen**

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel independen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel terikat secara positif maupun negatif. Sementara Creswell (2009) menyebutkan, variabel independent atau variabel bebas merupakan variabel yang menyebabkan, memengaruhi, atau memengaruhi hasil. Dalam penelitian ini variabel independennya merupakan pelatihan dan kompensasi.

### **2. Variabel Dependen**

Variabel terikat (*Dependent Variable*) menurut Sekaran & Bougie (2016) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti, berbeda dengan penjelasan Creswell (2009), variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas atau *variable independent*. Variabel dependen yang menggambarkan hasil atau *outcome* yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau variabel independen. Tujuannya agar peneliti dapat memahami dan menjelaskan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Dalam penelitian ini kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

### **3. Variabel Intervening**

Variabel Perantara (*mediating variable/intervening variable*) Sekaran & Bougie (2016) menyebutkan variabel *intervening* merupakan variabel yang hadir diwaktu variabel independen mempengaruhi variabel

dependen. Sedangkan Creswell (2009) menyatakan bahwa variabel *intervening* dan yang dikenal variabel mediasi, adalah faktor yang ada di antara variabel independen dan variabel dependen dan mempengaruhi bagaimana keduanya berinteraksi satu sama lain. Kepuasan kerja adalah variabel *intervening* dalam penelitian ini.

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

#### **3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012) adalah Luaran dari pekerjaan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keahlian, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Parameter kinerja karyawan terdiri dari kualitas, kuantitas, tanggungjawab, kemampuan bekerjasama, dan inisiatif.

##### **1. Kualitas.**

Kualitas kerja adalah seberapa baik karyawan dalam mengerjakan tugas yang seharusnya dikerjakan. Indikator-indikator kualitas mencakup:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan
- b. Kemampuan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan
- c. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

##### **2. Kuantitas.**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama karyawan dalam setiap satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan karyawan dalam bekerja. Indikator-indikator kuantitas mencakup:

- a. Kemampuan bekerja sesuai target
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas secara efisien
- c. Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja

### 3. Tanggung jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Indikator-indikator tanggung jawab mencakup:

- a. Kemampuan bekerja sesuai waktu yang ditetapkan
- b. Kesungguhan dalam bekerja
- c. Ketaatan pada peraturan organisasi

### 4. Kemampuan bekerjasama.

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara *vertikal* dan *horizontal* baik di dalam dan diluar pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Indikator-indikator kemampuan bekerjasama mencakup:

- a. Kemampuan bekerjasama dalam tim
- b. Kemampuan menghargai sesama rekan kerja
- c. Kemampuan membantu rekan kerja

## 5. Inisiatif.

Inisiatif dari diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang menjadi kewajiban. Indikator-indikator inisiatif mencakup:

Peneliti menggunakan definisi operasional kinerja karyawan menurut Hasibuan (2016) karena dianggap sesuai dan juga didukung oleh penelitian terdahulu dari Niati *et al.*, (2021). Parameter dari definisi operasional pelatihan terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training* yang akan ditanyakan pada responden.

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

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Adapun parameter pelatihan seperti *Instructors, Participants, Materials, dan Objectives in the training*.

#### 1. *Instructors* (Instruktur)

Para pelatih harus memiliki keahlian dan kemampuan secara efektif untuk menyampaikan keahlian mereka pada peserta pelatihan.

Indikator-indikator *Instructors* (instruktur) mencakup:

- a. Penguasaan metode pelatihan
- b. Kemampuan mencapai tujuan pelatihan
- c. Penguasaan materi pelatihan

## 2. *Participants* (Peserta)

Peserta pelatihan adalah orang yang akan menerima keahlian baru dan tentunya juga akan diseleksi berdasarkan standar kualifikasi yang diinginkan perusahaan. Indikator-indikator *participants* (peserta) mencakup:

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

## 3. *Materials* (Materi Pelatihan)

Kebutuhan pengajaran dalam bentuk keahlian khusus yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Indikator-indikator *Materials* (Materi Pelatihan) mencakup:

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

## 4. *Objectives in the training* (Metode Pelatihan)

Metode pelatihan merupakan cara penyajian materi yang diberikan kepada peserta pelatihan yang didasarkan oleh materi

pelatihan yang sudah ditentukan perusahaan. Indikator-indikator

*Objectives in the training* (Metode Pelatihan) mencakup:

- a. Keragaman metode pelatihan
- b. Ketepatan penggunaan metode pelatihan
- c. Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan

Peneliti menggunakan definisi operasional pelatihan menurut Mangkunegara (2017) karena dianggap sesuai dan juga didukung oleh penelitian terdahulu dari Alexander *et al.* (2020), Idris *et al.* (2020), Mandahuri (2021), Wellem dan Djawoto (2022). Parameter definisi operasional pelatihan terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training* yang akan ditanyakan pada responden.

### **3.4.3 Kompensasi (X<sub>2</sub>)**

Menurut Simamora (2006) kompensasi adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kompensasi mengacu pada semua jenis pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas tenaga kerja mereka. Adapun parameter kompensasi seperti *Wage or salary* (Upah dan Gaji), *Incentive* (Insentif), *Benefits* (Tunjangan), dan *Facility* (Fasilitas).

#### *1. Wage or salary* (Upah dan Gaji)

Imbalan merupakan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap

setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh. Indikator-indikator *Wage or salary* (Upah dan Gaji) mencakup:

- a. Kesesuaian gaji dengan beban kerja
- b. Kesesuaian gaji dengan tingkat jabatan
- c. Kecukupan gaji dibanding perusahaan lain

### 2. *Incentive* (Insentif)

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Indikator-indikator *Incentive* (Insentif) mencakup:

- a. Kesesuaian besaran pemberian insentif
- b. Ketepatan waktu pembayaran insentif
- c. Kesesuaian insentif dengan prestasi kerja

### 3. *Benefits* (Tunjangan)

Tunjangan merupakan program asuransi kesehatan, program pensiun, tunjangan liburan dan tunjangan lain yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian. Seperti tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan dan tunjangan beras. Indikator-indikator *Benefits* (Tunjangan) mencakup:

- a. Kelayakan besaran tunjangan jabatan
- b. Kelayakan besaran tunjangan hari raya

c. Kelayakan besaran tunjangan kesehatan

#### 4. *Facility* (Fasilitas)

Fasilitas merupakan sarana yang diberikan oleh perusahaan. Seperti Ruang kantor, alat pendukung kerja, kendaraan dinas, tempat parkir khusus dan kemudahan menggunakan transportasi umum. Indikator-indikator *Facility* (Fasilitas) mencakup:

- a. Kelayakan ruang kerja
- b. Kelayakan fasilitas untuk memudahkan pekerjaan
- c. Kelengkapan fasilitas penunjang kerja

Peneliti menggunakan definisi operasional kompensasi menurut Simamora (2006) karena dianggap sesuai dan juga didukung oleh penelitian terdahulu dari Setiawan (2021). Parameter definisi operasional kinerja karyawan terdiri *Wage or salary* (Upah dan Gaji), *Incentive* (Insentif), *Benefits* (Tunjangan), dan *Facility* (Fasilitas) yang ditanyakan pada responden.

#### 3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Robbins (2003), sikap seseorang terhadap tugas yang dilakukan menentukan seberapa puas karyawan pada pekerjaan. Pekerjaan di mana rekan kerja melapor kepada atasan, peraturan dipatuhi, standar dipenuhi, dan lingkungan kerja ideal. Adapun parameter kepuasan kerja seperti *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*.

### 1. *Salary* (Gaji)

Kepuasan kerja akan diperoleh karyawan apabila gaji yang didapat dari pekerjaan sesuai harapan karyawan. Indikator-indikator *Salary* (Gaji) mencakup:

- a. Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab kerja
- b. Kesesuaian gaji dengan biaya hidup
- c. Kesesuaian gaji dengan kemampuan karyawan

### 2. *Promotion opportunities* (Kesempatan atau Promosi)

Kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan menyebabkan karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja. Indikator-indikator *Promotion opportunities* (Kesempatan atau Promosi) mencakup:

- a. Kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi kerja
- b. Keadilan promosi jabatan
- c. Kejelasan periode promosi jabatan

### 3. *Leaders* (Pimpinan)

Hubungan atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan. Indikator-indikator *Leaders* (Pimpinan) mencakup:

- a. Kejelasan pengarahan pimpinan pada karyawan

b. Kesiediaan pimpinan membantu permasalahan karyawan

c. Dukungan pimpinan terhadap karyawan

#### 4. *Co- workers* (Rekan Kerja)

Rekan kerja merupakan pendukung karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan melakukan hubungan sosial. Indikator-indikator *Co- workers* (Rekan Kerja) mencakup:

a. Dukungan antar rekan kerja

b. Kerjasama antar rekan kerja

c. Kesiediaan rekan kerja membantu masalah pekerjaan

Peneliti menggunakan definisi operasional kepuasan kerja menurut Robbins (2003) karena dianggap sesuai dan juga didukung oleh penelitian terdahulu dari Asma (2021), Astuti dan Harnuansa (2022). Parameter definisi operasional kinerja karyawan terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers* yang ditanyakan pada responden.

### **3.5 Populasi dan Sampel**

#### **3.5.1 Populasi**

Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2009) merupakan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti oleh peneliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2013), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi yang digunakan dalam penelitian sebagai objek penelitian yaitu seluruh karyawan tetap Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Adapun jumlah karyawan sebanyak 66 orang.

### **3.5.2 Sampel Penelitian**

Sampel adalah bagian dari populasi, yang terdiri dari sejumlah individu yang dipilih dengan cermat (Sekaran dan Bougie, 2009). Sugiyono (2017) menegaskan bahwa sampel mencerminkan ukuran dan ciri populasi. Jadi, hanya karyawan tertentu saja yang dimasukkan ke dalam sampel.

Metode pengambilan *quota sampling* dipilih sebagai strategi pengambilan sampel dalam penyelidikan ini. Sampling kuota menurut Sugiyono (2017) adalah pendekatan sampel yang memiliki kualitas tertentu sampai dengan jumlah yang dipersyaratkan. Alasan mengambil *quota sampling* disebabkan anggota populasi penelitian ini dianggap homogen karena sampel yang diambil adalah seluruh karyawan tetap Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

## **3.6 Jenis data dan Teknik Pengambilan Data**

### **3.6.1 Jenis Data**

#### **1. Data Sekunder**

Data sekunder, menurut Sekaran dan Bougie (2009), meliputi informasi yang telah dikumpulkan oleh peneliti, informasi yang telah dipublikasikan di jurnal statistik dan publikasi lainnya, dan informasi yang dapat diakses dari sumber yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan baik di dalam maupun di luar organisasi. Semua sumber didapatkan dari jurnal penelitian sebelumnya dan bahan pustaka, termasuk buku dari para ahli dan sumber lain yang berkaitan pelatihan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), kinerja karyawan ( $Y$ ), dan kepuasan kerja ( $Z$ ).

#### **2. Data Primer**

Data primer, menurut Sekaran dan Bougie (2009), mengacu pada informasi yang harus diperoleh dari pemilik aslinya dan digunakan dalam analisis dan solusi dari subjek yang diteliti. Data kelembagaan yang disediakan oleh divisi sumber daya manusia dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk penelitian ini. Data primer yang digunakan dalam penelitian adalah berupa kuesioner dibagikan peneliti untuk memperoleh data terkait pelatihan, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

### **3.6.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian dengan menggunakan kuesioner yang nantinya diberikan pada responden. Menurut Sekaran dan Bougie (2009) “*Questionnaire is a preformulated written set of questions to which respondents record their answers, usually within rather closely defined alternatives*”, bahwa kuesioner merupakan daftar pernyataan yang tertulis yang sebelumnya dirumuskan kemudian responden menanggapi sesuai yang terjadi.

Kuesioner dengan menggunakan skala Likert akan meminta responden untuk menjawab pertanyaan penelitian. Skala Likert, menurut Sekaran dan Bougie (2009), dikembangkan untuk mengukur dampak subjek dalam menentukan apakah dia setuju atau tidak dengan pernyataan di lima titik dengan titik acuan (*anchor*). Variabel yang akan diukur menjadi variabel indikator bila menggunakan skala *Likert*.

## **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

### **3.7.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui validitas suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2018), suatu kuesioner dianggap sah jika pertanyaannya dapat memberikan informasi tentang variabel yang hendak dinilai. Menurut Sugiyono (2018), uji validitas adalah suatu metode yang digunakan untuk mengetahui keabsahan data kuesioner. Pengujian validitas instrumen

menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*. Ada tiga pengujian validitas instrumen menurut Sugiyono (2017:203-209):

- a. Pengujian Validitas Konstruksi (*Construct Validity*)  
Untuk menguji validitas konstruksi, dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgement experts*). Dalam hal ini setelah instrumen dikonstruksi 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 test, 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 atau rancangan yang telah ditetapkan.
- c. Pengujian Validitas Eksternal  
Validitas eksternal instrument diuji dengan cara membandingkan (untuk mencari kesamaan) antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan.

*Pearson Product Moment* dengan rumus menurut Sugiyono (2015)

digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan uji korelasi:

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

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

Keterangan:

$r_{xyz}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor yang ada di butir item

$Y$  = Total skor

$n$  = Jumlah subjek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Tes reliabilitas digunakan dalam pengukuran yang dapat diandalkan, untuk menunjukkan sesuatu yang tanpa bias atau bebas kesalahan dan untuk menjamin hasil yang konsisten lintas waktu dan lintas hal yang berbeda dalam suatu instrumen. (Sekaran dan Bougie, 2009). Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2005) terdiri dari urutan ukuran atau instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur sesuatu dan memiliki konsistensi sepanjang waktu.

Hasil indikator yang digunakan kredibel atau tidak ditentukan oleh *Alpha Cronbach*. Dengan menggunakan pendekatan *Alfa Cronbach* digunakan interval data atau esai semacam ini diuji. *Alpha Cronbach* dapat dianggap reliabel, jika nilainya lebih besar dari 0.60 atau 60%. Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan rumus dari Sugiyono (2015):

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

Keterangan:

$r_i$  = reliabilitas instrument

$k$  = mean kuadrat antara subjek

$\sum si^2$  = mean kuadrat kesalahan

$st^2$  = varians total

## 3.8 Metode Analisis Data

### 3.8.1 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan variabel *intervening*, di mana terjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sehingga pengujian asumsi klasik ini dilakukan pada 2 sub struktural. Substruktural 1 yaitu pengaruh X terhadap Z, dan substruktural 2 yaitu pengaruh X dan Z terhadap Y. terkecuali untuk uji multikolinearitas, hanya dipergunakan di substruktural 2 yaitu pengaruh variabel X dan Y.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji statistika untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Uji statistika yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah uji statistik *non-parametik Kolmogorov-Smirnov (K-S)*.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas (independen). (Ghozali, 2016:103).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Identifikasi secara statistik untuk menunjukkan ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas independent lainnya yang terpilih tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ).

Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan:

- a. Jika nilai *tolerance*  $\geq 0.10$  dan nilai VIF  $\leq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
- b. Jika nilai *tolerance*  $\leq 0.10$  dan VIF  $\geq 10$ , maka dapat disimpulkan ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2016:134).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dari tingkat signifikansi. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan dari pengolahan data menunjukkan hasil di atas 5%, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.8.2 Analisis Regresi Linier**

Menurut Ghozali (2018), analisis regresi linear adalah metode yang digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Selain itu, ini berfungsi sebagai alat untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan independen. Menurut Stockemer (2019) terdapat beberapa macam analisis regresi yaitu:

#### **1. Regresi Linear Sederhana**

Stockemer (2019) mengatakan bahwa regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada satu variabel bebas dan satu variabel terikat, sering digunakan regresi linear sederhana. Prosedur untuk melakukan penelitian ini akan didasarkan pada rumus Stockemer (2019):

$$Y = a + b_1Z$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = Variabel bebas

$\alpha$  dan  $b$  = Konstanta

## 2. Regresi Linear Berganda.

Menurut Stockemer (2019) regresi linear berganda memungkinkan dalam melakukan pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Tujuan dari metode ini adalah membuat persamaan yang menjelaskan mengenai hubungan antar variabel. Persamaan regresi yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

### a. Regresi Model I (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

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

Keterangan:

$Z$  = Kepuasan Kerja

$X_1$  = Pelatihan

$X_2$  = Kompensasi

$b_1$  = Koefisien Regresi

$b_2$  = Koefisien Regresi

b. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model II digunakan untuk mencari berapa besar pengaruh langsung dari pelatihan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

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

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Pelatihan

X<sub>2</sub> = Kompensasi

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

### 3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*).

Uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi atau *R square* merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sejauh mana model penelitian dalam menjelaskan variabel-variabel dependen. Koefisien determinasi memaparkan seberapa besar berubahnya suatu variabel dapat dijelaskan dari perubahan atas variabel yang lain. Besarnya koefisien determinasi adalah antara angka nol sampai dengan angka satu ( $0 < R^2 < 1$ ). (Ghozali I., 2018).

## 2. Uji Secara Parsial (Uji t).

Uji Statistik Parsial t bertujuan untuk menguji apakah variabel independen secara individual memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Ghazali (2018). Uji parsial digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, berdasarkan kualifikasi berikut:

- a. Nilai signifikansi  $< 0.05$ . Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Diartikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Nilai signifikansi  $> 0.05$ . Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Diartikan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## 3. Uji Secara Simultan (Uji F).

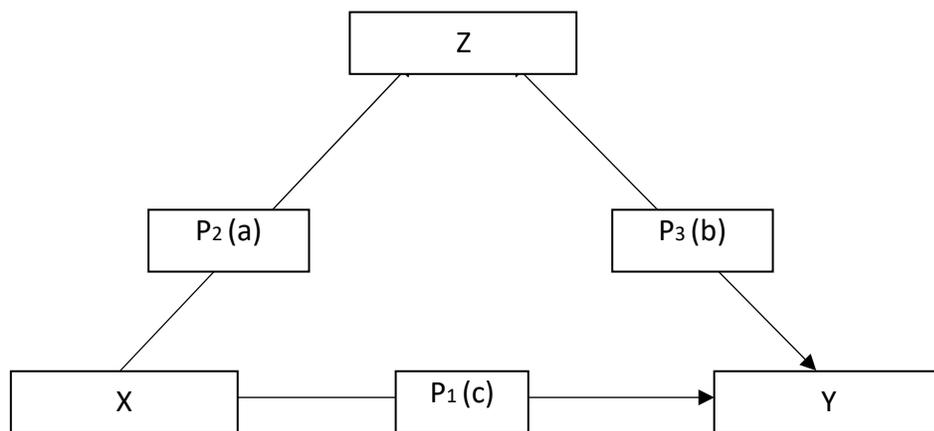
Uji Statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah masing-masing variabel independen dalam model regresi memengaruhi variabel dependen secara individual atau simultan. (Ghozali I. , 2018) Dengan menguji nilai *sig* sebesar 0,05, uji simultan ini digunakan untuk menilai apakah faktor-faktor independen secara bersamaan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen yang diuji.

Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, berdasarkan kriteria berikut:

- a. Nilai  $F > 4$ . Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Diartikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Perbandingan nilai  $F$  hasil dan  $F$  tabel. Apabila nilai  $F$  hitung  $>$  nilai  $F$  tabel, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima.

#### 4. Uji *Path*

Ghozali (2018) mengatakan bahwa analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda. Dengan kata lain, analisis jalur digunakan untuk memperkirakan kausalitas antar variabel berdasarkan landasan teori. Penelitian ini menggunakan uji Sobel, yaitu pengujian hipotesis dengan melakukan intervensi. Berdasarkan hubungan antar variabel, model penelitian berikut dalam bentuk diagram jalur:



**Gambar 3. 2 Uji Sobel**

Keterangan

X: Pelatihan dan Kompensasi

Y: Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

Z: Kepuasan Kerja (Variabel Mediasi)

$P_1(a)$ : Koefisien pengaruh variabel independen variabel mediasi

$P_1(b)$ : Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$P_1I$ : Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 4.1.1 Hasil Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), uji validitas adalah tes yang mengevaluasi seberapa baik alat yang dibuat untuk mengukur ide tertentu. Pada penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai instrumen dari penelitian. Perhitungan uji validitas berdasarkan item dengan korelasi setiap skor item dengan skor variabel yang dihitung dari software IBM SPSS 25.

**Tabel 4. 1 Distribusi Pernyataan Berdasar Variabel**

No	Variabel	Jumlah
1	Pelatihan	12
2	Kompensasi	12
3	Kinerja Karyawan	14
4	Kepuasan Kerja	12
Total Pernyataan		50

Sumber: Kuesioner, 2023 (Lampiran 1, Hal 200)

Dengan menggunakan nilai signifikansi kurang dari 5% atau 0.05 maka  $r_{\text{tabel}}$  dalam penelitian ini adalah 0.239 ( $df = N-2$ ,  $66-2 = 64$ ). Jika nilai  $r_{\text{hitung}}$  melebihi nilai  $r_{\text{tabel}}$  dan nilai signifikan kurang dari 5%, maka hasil uji data dianggap sah. Temuan uji validitas pada masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 2 Uji Validitas Pelatihan**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
1	Penguasaan metode pelatihan	0,671	0,239	0,000	Valid
2	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan	0,504	0,239	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 4.1

3	Penguasaan materi pelatihan	0,487	0,239	0,000	Valid
4	Kesiapan peserta pelatihan	0,406	0,239	0,001	Valid
5	Kesungguhan peserta pelatihan	0,400	0,239	0,001	Valid
6	Penguasaan materi pelatihan	0,481	0,239	0,000	Valid
7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja	0,611	0,239	0,000	Valid
8	Kemudahan materi untuk diterapkan	0,617	0,239	0,000	Valid
9	Kejelasan materi pelatihan	0,378	0,239	0,002	Valid
10	Keragaman metode pelatihan	0,565	0,239	0,000	Valid
11	Ketepatan penggunaan metode pelatihan	0,602	0,239	0,000	Valid
12	Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan	0,507	0,239	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 219)

Seluruh pernyataan berdasarkan Tabel 4.2 yang terdapat di variabel pelatihan ( $X_1$ ) terbukti valid karena memenuhi syarat nilai  $r_{hitung}$  lebih dari nilai  $r_{tabel}$  serta nilai signifikansi nya di bawah atau lebih kecil dari 5 persen (0,05).

**Tabel 4. 3 Uji Validitas Kompensasi**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
1	Kesesuaian gaji dengan beban kerja	0,637	0,239	0,000	Valid
2	Kesesuaian gaji dengan Tingkat Jabatan	0,590	0,239	0,000	Valid
3	Kecukupan gaji dibanding instansi lain	0,576	0,239	0,000	Valid
4	Kesesuaian besaran pemberian insentif	0,485	0,239	0,000	Valid
5	Ketepatan waktu pemberian insentif	0,391	0,239	0,001	Valid
6	Kesesuaian insentif dengan prestasi kerja	0,422	0,239	0,000	Valid
7	Kelayakan besaran tunjangan jabatan	0,627	0,239	0,000	Valid
8	Kelayakan besaran tunjangan keluarga	0,394	0,239	0,001	Valid
9	Kelayakan besaran tunjangan kesehatan	0,558	0,239	0,000	Valid
10	Kelayakan ruang kerja	0,573	0,239	0,000	Valid
11	Kelayakan fasilitas untuk memudahkan pekerjaan	0,501	0,239	0,000	Valid
12	Fungsi fasilitas dalam melengkapi kebutuhan	0,454	0,239	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 220)

Seluruh pernyataan berdasarkan Tabel 4.3 disimpulkan bahwa semua pernyataan yang ada di variabel Kompensasi ( $X_2$ ) 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 Uji Validitas Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan sesuai standar yang ditetapkan	0,348	0,239	0,004	Valid
2	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan	0,501	0,239	0,000	Valid
3	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	0,593	0,239	0,000	Valid
4	Kemampuan bekerja sesuai target	0,363	0,239	0,003	Valid
5	Kemampuan menyelesaikan tugas secara efisien	0,533	0,239	0,000	Valid
6	Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja	0,391	0,239	0,001	Valid
7	Kemampuan bekerja sesuai waktu yang ditetapkan	0,626	0,239	0,000	Valid
8	Kesungguhan dalam bekerja	0,643	0,239	0,000	Valid
9	Kemampuan bekerjasama dalam tim	0,529	0,239	0,000	Valid
10	Kemampuan menghargai sesama rekan kerja	0,621	0,239	0,000	Valid
11	Kemampuan membantu rekan kerja	0,387	0,239	0,001	Valid
12	Kemampuan bekerja secara mandiri	0,481	0,239	0,000	Valid
13	Kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaan	0,250	0,239	0,043	Valid
14	Kegigihan dalam bekerja	0,595	0,239	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 221)

Seluruh pernyataan berdasarkan Tabel 4.4 disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y) terbukti valid. Hal ini disebabkan karena nilai  $r_{hitung}$  lebih dari nilai  $r_{tabel}$  serta nilai signifikansi nya lebih kecil dari 5 persen atau 0,05.

**Tabel 4. 5 Uji Validitas Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
1	Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab kerja	0,543	0,239	0,000	Valid
2	Kesesuaian gaji dengan biaya hidup	0,479	0,239	0,000	Valid
3	Kesesuaian gaji dengan kemampuan karyawan	0,434	0,239	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 4.5

4	Kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi kerja	0,588	0,239	0,000	Valid
5	Keadilan promosi jabatan	0,443	0,239	0,000	Valid
6	Kejelasan periode promosi jabatan	0,413	0,239	0,001	Valid
7	Kejelasan pengarahannya pimpinan pada karyawan	0,550	0,239	0,000	Valid
8	Kesediaan pimpinan menerima permasalahan karyawan	0,560	0,239	0,000	Valid
9	Dukungan pimpinan terhadap karyawan	0,557	0,239	0,000	Valid
10	Dukungan antar rekan kerja	0,526	0,239	0,000	Valid
11	Kerjasama antar rekan kerja	0,455	0,239	0,000	Valid
12	Kesediaan rekan kerja membantu masalah kerja	0,476	0,239	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 222)

Seluruh pernyataan Tabel 4.5 disimpulkan bahwa dari 12 pernyataan, 12 diantaranya terbukti valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih dari nilai  $r_{tabel}$  serta nilai signifikansi nya lebih besar dari 5 persen atau 0,05.

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sekaran dan Bougie (2009) merupakan suatu bentuk pengujian yang mencirikan tingkat bias (bebas dari kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten menggunakan bermacam-macam item dalam suatu instrumen. Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Jawaban responden dalam kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih dari 0,6. Namun, reliabilitas dapat dikatakan tidak reliabel apabila nilai *Alfa Cronbach* di bawah 0,6.

**Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	N	Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Pelatihan	12	0,756	>0,6	Reliabel
2	Kompensasi	12	0,751	>0,6	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	14	0,757	>0,6	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	12	0,738	>0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 4, Hal 223)

Berdasarkan Tabel 4.6, seluruh variabel pada penelitian ini menunjukkan data yang reliabel karena nilai *Alfa Cronbach* di atas 0,6 pada tiap-tiap variabel nya.

## 4.2 Analisis Deskriptif

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

### 4.2.1 Karakteristik Responden

**Tabel 4. 7 Rekapitulasi Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	39	59
Perempuan	27	41
Usia	Frekuensi	Persentase
< 25 Tahun	15	23
26 Tahun-30 Tahun	12	18
31 Tahun-35 Tahun	14	21
36 Tahun-40 Tahun	18	27
41 Tahun- 45 Tahun	6	9
> 45 Tahun	1	2
Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	11	17
Diploma	9	14
Sarjana (S1)	39	59

Magister (S2)	7	11
<b>Status Pernikahan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Kawin	44	67
Tidak Kawin	22	33
<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Kurang dari 5 Tahun	25	38
6 Tahun-10 Tahun	27	41
11 Tahun-15 Tahun	12	18
Lebih 15 Tahun	2	3
<b>Penghasilan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Kurang dari Rp 3.000.000	8	12
Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000	17	26
Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000	22	33
Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000	6	9
Lebih dari Rp 10.000.000	13	20

Sumber: Data Primer diolah, 2023(Lampiran 2 Hal 215)

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin didominasi laki-laki dengan persentase sebesar 41 persen dengan frekuensi sebesar 39 responden. Adapun responden perempuan nilai persentasenya sebesar 39 persen dengan frekuensi sebanyak 27 responden. Jumlah responden dari penelitian ini sebanyak 66 responden. Disimpulkan bahwa didalam Grand Keisha Hotel jumlah reponden laki-laki dan perempuan didominasi oleh laki-laki. Isu Gender dalam dunia pekerjaan yang tengah berkembang dan marak menjadi perbincangan publik di era saat ini sebab perbedaan jenis kelamin saat ini telah menjadi perhatian. Perbedaan beban kerja dan peran antara karyawan perempuan dan karyawan laki-laki sering membuat kesenjangan yang kerap mengakibatkan rasa tidak nyaman atau ketidaknyamanan antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan

(Irawati *et al.*, 2023). Didukung oleh penelitian Irawati *et al.*, (2023) yang memperoleh hasil jenis kelamin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena masih terdapat *stereotype gender* tradisional masih dapat memengaruhi harapan terhadap karyawan berdasarkan jenis kelamin mereka. Misalnya, *stereotype* bahwa pria lebih cocok untuk pekerjaan teknis atau kepemimpinan, sementara wanita lebih cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan empati dan komunikasi.

Berdasarkan Tabel 4.7, responden dengan usia 36 tahun – 40 tahun merupakan responden terbanyak dengan persentase sebesar 27 persen dengan frekuensi sebesar 18 responden. Persentase dengan responden terbanyak selanjutnya yaitu responden dengan rentang usia 31 tahun – 35 tahun dengan frekuensi sebesar 14 responden. Selain itu responden dengan rentang usia 26 tahun – 30 tahun sebanyak 15 responden dengan persentase sebesar 18 persen. Responden dengan rentang usia kurang dari 25 tahun sebanyak 15 dengan jumlah frekuensi 23 persen. Terakhir, responden dengan usia lebih dari 45 tahun 1 responden dengan frekuensi sebesar 2 persen. Dapat disimpulkan bahwa, Usia tenaga kerja cukup menentukan keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan, baik sifatnya fisik maupun non fisik. Pada umumnya, tenaga kerja yang berumur tua mempunyai tenaga fisik yang lemah dan terbatas, sebaliknya tenaga kerja yang berumur muda mempunyai kemampuan fisik yang kuat (Amron, 2010). Didukung oleh

penelitian Meutia *et al.*, (2022), Usia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kondisi kesehatan fisik dan mental dapat mempengaruhi kinerja. Karyawan yang lebih tua mungkin menghadapi tantangan kesehatan tertentu, sementara karyawan yang lebih muda cenderung memiliki kesehatan yang lebih baik.

Berdasarkan Tabel 4.7, Responden dengan frekuensi dan persentase tertinggi adalah responden dengan lama bekerja 6 – 10 tahun yaitu sebesar 27 responden dengan persentase sebesar 41 persen. Selain itu, terdapat frekuensi tertinggi kedua setelahnya yaitu kurang dari 5 tahun memiliki jumlah frekuensi sebesar 25 responden serta persentase sebanyak 38 persen. Persentase lama bekerja 11 – 15 tahun sebesar 12 responden. Terakhir, responden lama bekerja lebih dari 15 tahun memiliki frekuensi sebesar 2 responden. Masa kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja di suatu tempat. (Andini, 2015) Lamanya masa bekerja di suatu perusahaan dapat memiliki dampak yang beragam terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu milik Winata *et al.*, (2022), bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lamanya masa bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan pengalaman, keterampilan, serta pembentukan hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan atasan.

#### **4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel**

Menurut Ghazali (2016), tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk menyajikan data yang memiliki tampilan yang baik dalam menggambarkan variabel penelitian. Pada penelitian ini menggunakan variabel pelatihan, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum})}{\text{Jumlah Kelas (N)}}$$

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

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

Berikut kategori kelas yang diperoleh:

**Tabel 4. 8 Kategori Kelas Interval**

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 s/d 2,61	Tidak Baik
2,62 s/d 3,42	Cukup
3,43 s/d 4,23	Baik
4,24 s/d 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2023

### 1. Pelatihan

Berikut merupakan hasil penilaian responden yang berkaitan dengan kinerja karyawan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta:

**Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden terkait Pelatihan**

No	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Instructors (Instruktur)</i>			
1	Penguasaan metode pelatihan	4,41	Sangat Baik
2	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan	4,23	Baik
3	Penguasaan materi pelatihan	4,55	Sangat Baik
Mean		4,40	Sangat Baik
<i>Participants (Peserta)</i>			

4	Kesiapan peserta pelatihan	4,32	Sangat Baik
5	Kesungguhan peserta pelatihan	4,27	Sangat Baik
6	Penguasaan materi pelatihan	4,30	Sangat Baik
Mean		4,30	Sangat Baik
<i>Materials (Materi Pelatihan)</i>			
7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja	4,23	Baik
8	Kemudahan materi untuk diterapkan	4,26	Sangat Baik
9	Kejelasan materi pelatihan	4,42	Sangat Baik
Mean		4,30	Sangat Baik
<i>Objectives in the training (Metode Pelatihan)</i>			
10	Keragaman metode pelatihan	4,26	Sangat Baik
11	Ketepatan penggunaan metode pelatihan	4,36	Sangat Baik
12	Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan	4,38	Sangat Baik
Mean		4,33	Sangat Baik
Pelatihan		4,33	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 209)

Dari 12 pernyataan pelatihan, mayoritas berada pada kategori Sangat Baik dengan interval 4,24 s.d 5,00 dengan skor rata-rata 4,33. Selain adanya pernyataan yang telah dikategorikan di atas berdasarkan skor rata-rata, berikut tampilan data frekuensi kategori dari pernyataan yang ada pada variabel pelatihan:

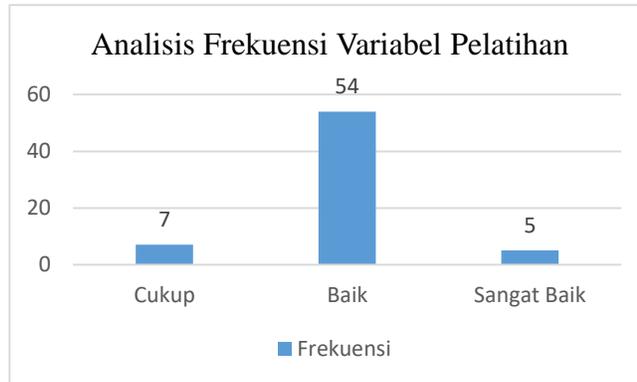
**Tabel 4. 10 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan**

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Tidak Baik	0	0
13-24	Tidak Baik	0	0
25-36	Cukup	7	11
37-48	Baik	54	82
49-60	Sangat Baik	5	8
Total		66	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 209)

Berdasarkan Tabel 4.10 frekuensi dominan ada pada variabel pelatihan

adalah Baik sebanyak 54 responden dengan persentase 82%.



**Gambar 4. 1 Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan**

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 209)

Pada variabel pelatihan terdapat tiga kategori yaitu Cukup, Baik, dan Sangat Baik, sebagian besar responden masuk ke dalam kategori Baik, selanjutnya 5 responden yang termasuk kategori Sangat Baik, dan 7 responden berada dalam kategori Cukup.

## 2. Kompensasi

Berikut merupakan hasil penilaian responden yang berkaitan dengan kinerja karyawan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta:

**Tabel 4. 11 Distribusi Jawaban Responden terkait Kompensasi**

No	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Wage or salary (Upah dan Gaji)</i>			
1	Kesesuaian gaji dengan beban kerja	4,52	Sangat Baik
2	Kesesuaian gaji dengan Tingkat Jabatan	4,29	Sangat Baik
3	Kecukupan gaji dibanding instansi lain	4,48	Sangat Baik
Mean		4,43	
<i>Incentive (Insentif)</i>			
4	Kesesuaian besaran pemberian insentif	4,20	Baik

5	Ketepatan waktu pemberian insentif	4,24	Sangat Baik
6	Kesesuaian insentif dengan prestasi kerja	4,27	Sangat Baik
Mean		4,24	
<i>Benefits (Tunjangan)</i>			
7	Kelayakan besaran tunjangan jabatan	4,39	Sangat Baik
8	Kelayakan besaran tunjangan keluarga	4,27	Sangat Baik
9	Kelayakan besaran tunjangan kesehatan	4,30	Sangat Baik
Mean		4,32	
<i>Facility (Fasilitas)</i>			
10	Kelayakan ruang kerja	4,33	Sangat Baik
11	Kelayakan fasilitas untuk memudahkan pekerjaan	4,39	Sangat Baik
12	Fungsi fasilitas dalam melengkapi kebutuhan	4,48	Sangat Baik
Mean		4,40	Sangat Baik
Kompensasi		4,35	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 211)

Berdasarkan Tabel 4.11 seluruh skor dari 12 pernyataan variabel kompensasi berada pada kategori Sangat Baik dan termasuk dalam interval 4,24 s.d 5,00 dengan skor 4,35. Selain adanya pernyataan yang telah dikategorikan di atas berdasarkan skor rata-rata, berikut tampilan data frekuensi kategori dari pernyataan yang ada pada variabel kompensasi:

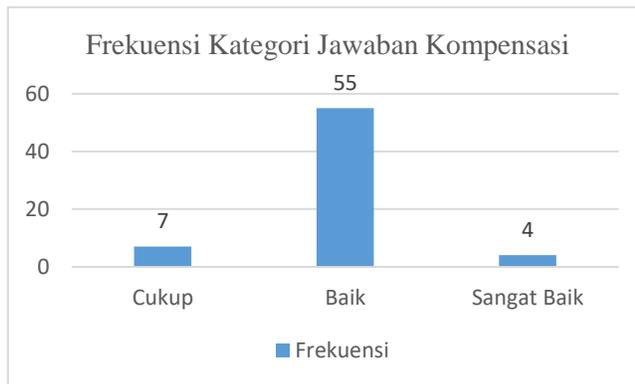
**Tabel 4. 12 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kompensasi**

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Tidak Baik	0	0
13-24	Tidak Baik	0	0
25-36	Cukup	7	11
37-48	Baik	55	83
49-60	Sangat Baik	4	6
Total		66	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 211)

Berdasarkan Tabel 4.12 frekuensi mayoritas kompensasi yaitu Baik sebanyak

55 responden dan persentase sebanyak 83 persen. Frekuensi dan persentase jawaban kompensasi juga disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 4.8:



**Gambar 4. 2 Analisis Frekuensi Variabel Kompensasi**

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 211)

Pada variabel kompensasi, terdapat tiga kategori Cukup, Baik, dan Sangat Baik, mayoritas responden pada variabel kompensasi memilih skor dalam kategori Baik yaitu sebanyak 55 responden.

### 3. Kinerja Karyawan

Berikut merupakan hasil penilaian responden yang berkaitan dengan kinerja karyawan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta:

**Tabel 4. 13 Distribusi Jawaban Responden terkait Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Mean	Kategori
Kualitas			
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan sesuai standar yang ditetapkan	4,35	Sangat Baik
2	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan	4,38	Sangat Baik
3	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	4,53	Sangat Baik
Mean		4,42	Sangat Baik
Kuantitas			
4	Kemampuan bekerja sesuai target	4,50	Sangat Baik

5	Kemampuan menyelesaikan tugas secara efisien	4,26	Sangat Baik
6	Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja	4,38	Sangat Baik
Mean		4,38	Sangat Baik
Tanggung Jawab			
7	Kemampuan bekerja sesuai waktu yang ditetapkan	4,30	Sangat Baik
8	Kesungguhan dalam bekerja	4,39	Sangat Baik
Mean		4,35	
Bekerjasama			
9	Kemampuan bekerjasama dalam tim	4,38	Sangat Baik
10	Kemampuan menghargai sesama rekan kerja	4,29	Sangat Baik
11	Kemampuan membantu rekan kerja	4,44	Sangat Baik
Mean		4,37	Sangat Baik
Inisiatif			
12	Kemampuan bekerja secara mandiri	4,30	Sangat Baik
13	Kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaan	4,47	Sangat Baik
14	Kegigihan dalam bekerja	4,42	Sangat Baik
Mean		4,40	Sangat Baik
Kinerja Karyawan		4,38	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 206)

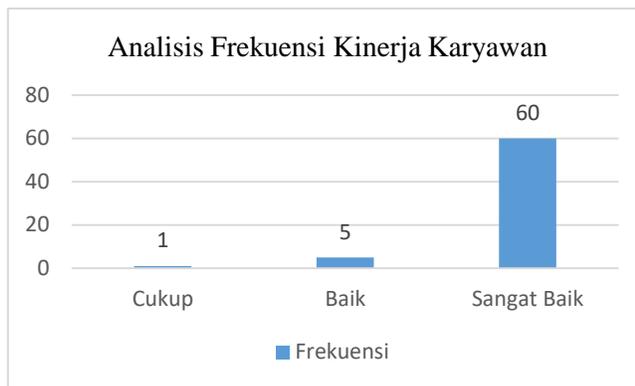
Berdasarkan Tabel 4.13 seluruh skor pernyataan yang terdapat dalam variabel kinerja karyawan berada pada kategori Sangat Baik dan termasuk ke dalam interval 5,24 s/d 5,00 dengan rata-rata skor kinerja karyawan 4,38.

**Tabel 4. 14 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Kinerja Karyawan**

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-14	Sangat Tidak Baik	0	0
15-28	Tidak Baik	0	0
29-42	Cukup	1	2
43-56	Baik	5	8
47-70	Sangat Baik	60	91
Total		66	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 207)

Berdasarkan Tabel 4.14 frekuensi dominan ada pada variabel kinerja karyawan adalah Sangat Baik sebanyak 60 responden dengan persentase 91 persen. Frekuensi dan persentase jawaban kinerja karyawan juga disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 4.3:



**Gambar 4. 3 Analisis Frekuensi Kinerja Karyawan**  
 Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 207)

Pada variabel pelatihan terdapat tiga kategori yaitu Cukup, Baik, dan Sangat Baik, sebagian besar responden masuk ke dalam kategori Sangat Baik, selanjutnya 5 responden yang termasuk kategori Baik, dan 1 responden berada dalam kategori Cukup.

#### 4. Kepuasan Kerja

Berikut merupakan hasil penilaian responden yang berkaitan dengan kinerja karyawan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta:

**Tabel 4. 15 Distribusi Jawaban Responden terkait Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Mean	Kategori
<i>Salary (Gaji)</i>			
1	Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab kerja	4,52	Sangat Baik
2	Kesesuaian gaji dengan biaya hidup	4,23	Baik

3	Kesesuaian gaji dengan kemampuan karyawan	4,44	Sangat Baik
Mean		4,40	
<i>Opportunities</i> (Kesempatan atau Promosi)			
4	Kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi kerja	4,29	Sangat Baik
5	Keadilan promosi jabatan	4,29	Sangat Baik
6	Kejelasan periode promosi jabatan	4,26	Sangat Baik
Mean		4,28	
<i>Leaders</i> (Pimpinan)			
7	Kejelasan pengarahan pimpinan pada karyawan	4,20	Baik
8	Kesediaan pimpinan menerima permasalahan karyawan	4,39	Sangat Baik
9	Dukungan pimpinan terhadap karyawan	4,33	Sangat Baik
Mean		4,31	
<i>Co-workers</i> (Rekan Kerja)			
10	Dukungan antar rekan kerja	4,36	Sangat Baik
11	Kerjasama antar rekan kerja	4,36	Sangat Baik
12	Kesediaan rekan kerja membantu masalah kerja	4,50	Sangat Baik
Mean		4,41	Sangat Baik
Kepuasan Kerja		4,35	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 213)

Berdasarkan Tabel 4.15, dari 12 pernyataan kepuasan kerja, mayoritas berada pada kategori Sangat Baik dengan interval 4,24 s/d 5,00 dengan skor rata-rata 4,35. Selain adanya pernyataan yang telah dikategorikan di atas berdasarkan skor rata-rata, berikut ditampilkan data frekuensi kategori dari pernyataan yang ada pada variabel kepuasan kerja:

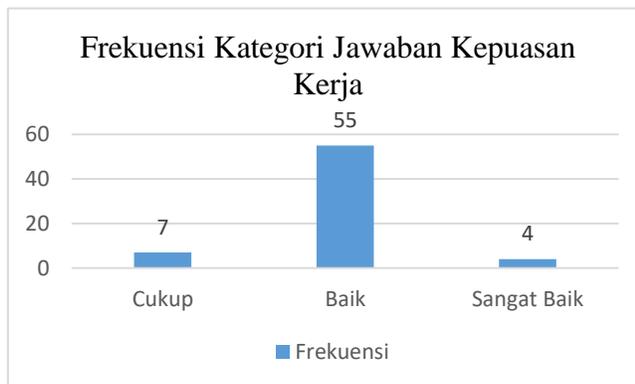
**Tabel 4. 16 Frekuensi dan Persentase Kategori Kepuasan Kerja**

Range Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
1-12	Sangat Tidak Baik	0	0
13-24	Tidak Baik	0	0
25-36	Cukup	7	11
37-48	Baik	55	83
49-60	Sangat Baik	4	6

Total	66	100
-------	----	-----

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 213)

Berdasarkan Tabel 4.16 frekuensi dominan ada pada variabel kepuasan kerja adalah Baik sebanyak 55 responden dengan persentase 83 persen. Frekuensi dan persentase jawaban pelatihan juga disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 4.4:



**Gambar 4. 4 Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja**

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 2, Hal 213)

Pada variabel pelatihan terdapat tiga kategori yaitu Cukup, Baik, dan Sangat Baik, sebagian besar responden masuk ke dalam kategori Baik, selanjutnya 7 responden yang termasuk kategori Cukup, dan 4 responden berada dalam kategori Sangat Baik.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas digunakan untuk menentukan apakah terdapat persamaan variansi pada residual pengamatan.

Hasil suatu pengujian yang menunjukkan bahwa variansi residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap disebut homoskedastisitas. Sementara itu, heteroskedastisitas mengacu pada hasil percobaan yang menunjukkan bahwa penyimpangan dari suatu pengamatan residual ke pengamatan lainnya berbeda. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser* dengan tingkat signifikan statistik yang memengaruhi variabel dependen.

**Tabel 4. 17 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,508	,204		2,488	,016
	Kinerja Karyawan	,028	,082	,082	,347	,730
	Pelatihan	-,116	,086	-,367	-1,360	,179
	Kompensasi	-,017	,072	-,054	-,239	,812
	Kepuasan Kerja	,014	,087	,041	,165	,869
a. Dependent Variable: ABS_RES						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 5, Hal 224)

Berdasarkan Tabel 4.17 variabel pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.3.2 Uji Multikolinieritas

Ghozali (2016) mengatakan uji multikolinieritas bertujuan untuk memeriksa model regresi terlepas dari adanya atau tidaknya korelasi antar variabel. Pada penelitian ini, uji multikolinieritas menggunakan analisis dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

**Tabel 4. 18 Hasil Uji Multikolinieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pelatihan	,309	3,237
	Kompensasi	,359	2,786
	Kepuasan Kerja	,250	4,002
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 5, Hal 224)

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 lebih dari 0,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.3.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016), uji normalitas bertujuan untuk memeriksa model regresi untuk menentukan apakah ada variabel pengganggu atau residual dengan distribusi normal. Uji-t dan Uji-F dianggap sebagai residual dengan distribusi normal. Penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* di mana jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* variabel residual berada pada nilai di atas 5 atau 0,05 persen dianggap memenuhi uji normalitas dan sebaliknya.

**Tabel 4. 19 Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,15970462
Most Extreme Differences	Absolute	,101
	Positive	,101
	Negative	-,074
Test Statistic		,101
Asymp. Sig. (2-tailed)		,089 <sup>c</sup>

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 5, Hal 224)

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas 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. 20 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik**

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Heteroskedastisitas	Multikolinearitas	Normalitas
1	X <sub>1</sub>	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
2	X <sub>2</sub>	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

#### 4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

##### 4.4.1 Regresi Linear Berganda I

Pada penelitian ini regresi linear berganda model I yang digunakan adalah pelatihan dan kompensasi sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan. Hasil regresi linear berganda diproses menggunakan SPSS 25 dan disajikan dalam tabel 4.21 berikut ini:

**Tabel 4. 21 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,743	,282		2,636	,011
	Pelatihan	,518	,088	,563	5,885	,000
	Kompensasi	,323	,088	,351	3,672	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda I pada Tabel 4.21 maka bentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

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

$$Y = 0,743 + 0,518X_1 + 0,323X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Pelatihan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasional

b<sub>1,2</sub> = Nilai Koefisien

€ = Nilai *Error*

α = Nilai Konstanta

Berdasarkan rumus tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

#### 1, Nilai Konstanta

Berdasarkan dari hasil uji regresi linear berganda I pada Tabel 4.21, nilai konstanta pada regresi tersebut memiliki nilai 0,743. Ini berarti pada saat X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 0,743.

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

Variabel pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B (koefisien regresi) positif 0,518. Setiap peningkatan 1 unit dalam pelatihan maka akan

berkontribusi pada peningkatan nilai kinerja karyawan sebesar 0,518 unit.

### 3. Kompensasi ( $X_2$ )

Variabel kompensasi mempunyai koefisien regresi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu 0,000 dan nilai B (koefisien regresi) positif 0,323. Artinya setiap peningkatan 1 unit dalam kompensasi maka akan berkontribusi peningkatan nilai kinerja sebesar 0,323 unit.

### 4. Hasil koefisien determinasi berganda ( $R^2$ )

**Tabel 4. 22 Hasil Koefisien Determinasi Berganda**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854a	,729	,721	,16480

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pelatihan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

Besarnya nilai *Adjusted R Square* pada Tabel 4.22 adalah sebesar 0,721 yang berarti bahwa setiap adanya kontribusi pelatihan dan kompensasi dan kinerja karyawan adalah sebesar 72,1 persen sementara itu 27,9 persen lainnya merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan pada model penelitian ini.

#### 4.4.2 Regresi Linear Berganda II

Pada penelitian ini, regresi linear berganda model II dengan pelatihan dan kompensasi sebagai variabel independen dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Hasil regresi linear berganda diproses menggunakan SPSS 25 dan disajikan dalam tabel 4.23 berikut ini:

**Tabel 4. 23 Hasil Regresi Linear Berganda II**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,713	,265		2,687	,009
	Pelatihan	,473	,083	,526	5,719	,000
	Kompensasi	,365	,083	,405	4,401	,000

a, Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

Berdasarkan Tabel 4.23 yang menunjukkan hasil uji regresi linear berganda II maka persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

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

$$Z = 0,713 + 0,473X_1 + 0,365X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Pelatihan

X<sub>2</sub> = Kompensasi

α = Nilai Konstanta

b<sub>1,2</sub> = Nilai Koefisien

ε = Nilai *Error*

Berdasarkan dari persamaan tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### 1. Nilai Konstanta

Berdasarkan hasil Tabel 4.23, nilai konstanta pada uji regresi linear berganda II memiliki nilai 0,713. Berarti ketika pelatihan dan kompensasi bernilai 0, maka kepuasan kerja bernilai 0,713.

#### 2. Pelatihan ( $X_1$ )

Variabel pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 dan nilai B positif sebesar 0,473. Jadi semakin baik pelatihan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,473.

#### 3. Kompensasi ( $X_2$ )

Variabel kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan nilai B positif sebesar 0,365. Jadi semakin baiknya kompensasi maka akan meningkatkan pula kepuasan kerja sebanyak 0,365.

#### 4. Hasil koefisien determinasi berganda ( $R^2$ )

**Tabel 4. 24 Hasil Koefisien Determinasi Berganda**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,866a	,750	,742	,15507

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pelatihan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

Pada variabel pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh 0,742 atau 74,2 persen terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja berdasarkan *Adjusted R Square*. Sementara itu 25,8 persen lainnya dijelaskan dalam variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.4.3 Regresi Linear Sederhana

**Tabel 4. 25 Hasil Regresi Linear Sederhana**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,313	,401		3,278	,002
	Kepuasan Kerja	,708	,092	,693	7,692	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 226)

Berdasarkan Tabel 4.25 maka persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = 1,313 + 0,708 Z + \epsilon$$

Keterangan:

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

$$Z = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$b = \text{Koefisien } Z$$

$$\alpha = \text{Konstanta}$$

$$\epsilon = \text{Nilai Error}$$

Berdasarkan data Tabel 4.23 dan persamaan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta

Dari hasil uji linearsederhana pada Tabel di atas, nilai konstanta pada regresi tersebut bernilai 1,131. Artinya, jika variabel Z bernilai 0, maka kinerja karyawan bernilai 1,131 unit.

## 2. Kepuasan kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja menunjukkan koefisien regresi positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikan yang bernilai kurang dari 0,05 dan nilai B positif sebesar 0,708.

## 3. Hasil koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4. 26 Hasil Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693a	,480	,472	,22648
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 226)

Berdasarkan tabel di atas, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 0,472 atau 47,2 persen terhadap variabel kinerja karyawan. Sementara 42,8 persen lainnya dijelaskan pada variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

## 4.5 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan uji t, uji F dan juga uji path. Adapun hal ini bertujuan untuk mengetahui peran variabel kepuasan kerja yang menjadi variabel intervening dalam penelitian ini.

#### 4.5.1 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan ditampilkan dalam Tabel 4.27 yang merupakan salinan dari Tabel 4.21 agar mempermudah dalam menganalisis dan melakukan pengamatan.

**Tabel 4. 27 Hasil Uji Regresi Linear Berganda I**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,743	,282		2,636	,011
	Pelatihan	,518	,088	,563	5,885	,000
	Kompensasi	,323	,088	,351	3,672	,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

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

##### a. Hipotesis 1

Ho: Pelatihan tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Ha: Pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan 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 pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi atau  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka dapat diketahui bahwa hipotesis 1 menyatakan bahwa “*Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

**2. Hipotesis 2: Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

a. Hipotesis 2

Ho: Kompensasi tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan 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 pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi atau  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka diketahui bahwa hipotesis 2 menyatakan bahwa “*Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

#### 4.5.2 Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil regresi dari variabel motivasi kerja dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.28 yang merupakan Salinan dari Tabel 4.23 untuk memudahkan dalam melakukan analisis dan juga pengamatan.

**Tabel 4. 28 Hasil Uji Regresi Linear Berganda II**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,713	,265		2,687	,009
	Pelatihan	,473	,083	,526	5,719	,000
	Kompensasi	,365	,083	,405	4,401	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

#### 1. Hipotesis 3: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

##### a. Hipotesis 3

Ho: Pelatihan tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ha: Pelathan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap 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 pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi atau  $0,000 < 0,05$  sehingga

Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka diketahui bahwa hipotesis 3 menyatakan bahwa “*Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti.**

**2. Hipotesis 4: Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

a. Hipotesis 4

Ho: Kompensasi tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja.

Ha: Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan 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 pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi atau  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka diketahui bahwa hipotesis 4 menyatakan bahwa “Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” **Terbukti.**

#### 4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditampilkan pada Tabel 4.24 merupakan salinan dari Tabel 4.29 agar memudahkan menganalisis dan melakukan pengamatan.

**Tabel 4. 29 Hasil Regresi Linear Sederhana**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,313	,401		3,278	,002
	Kepuasan Kerja	,708	,092	,693	7,692	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 226)

#### 1. Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 5

Ho: Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan 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 pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi atau  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis, maka diketahui bahwa hipotesis 5 menyatakan bahwa. "*Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*" **Terbukti.**

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

Pada penelitian ini menggunakan uji path untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut langkah-langkah perhitungan menggunakan uji path:

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 nilai pengaruh tidak langsung dapat diperoleh.
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. Perhitungannya sebagai berikut:

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

**Tabel 4. 30 Hasil Regresi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,150	,279		4,122	,000
	Pelatihan	,739	,064	,821	11,484	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 226)

Berdasarkan data regresi linear variabel  $X_1$  terhadap Z yang ditampilkan pada tabel di

atas, dapat diketahui bahwa nilai *standardized Coefficients Beta* sebesar 0,821

sebagai  $P_2(a)$ . Persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$Z = c + Bx_1 + \epsilon$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

$X_1$  = Pelatihan

b = Nilai Koefisien  $X_1$

$\epsilon$  = Nilai *Error*

Regresi  $X_1$  dan Z terhadap Y:

**Tabel 4. 31 Hasil regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,056	,323		3,266	,002
	Pelatihan	,705	,116	,767	6,080	,000
	Kepuasan Kerja	,065	,129	,064	,506	,614

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 227)

Berdasarkan Regresi linear  $X_1$  dan Z terhadap Y pada Tabel 4.31, nilai *standardized*

*coefficient beta* pada hubungan variabel pelatihan sebesar 0.767 sebagai  $P1(c)$  yang

sedangkan kepuasan kerja menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,064

yang merupakan  $P3(b)$ . Bentuk persamaan regresi linear sebagai berikut:

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

$$Y = 1,056 + 0,705 X_1 + 0,065 Z + \epsilon$$

Keterangan:

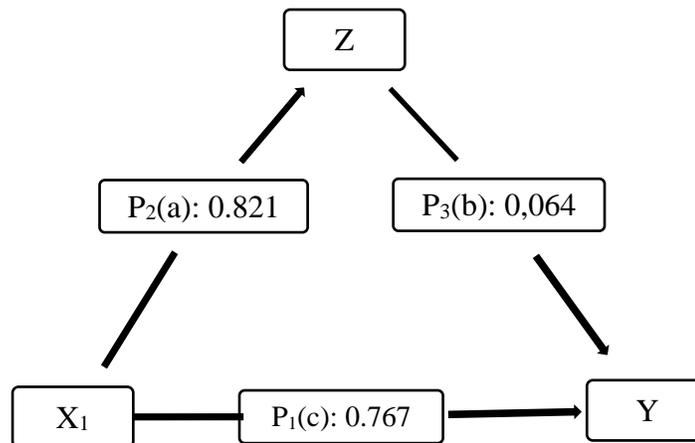
Y: Kinerja karyawan

X<sub>1</sub>: Pelatihan

Z: Kepuasan karyawan

B<sub>1-2</sub>: Nilai koefisien

ϵ: Nilai Error



**Gambar 4. 5 Analisis Jalur Pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja**

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 225)

2. Dari kedua regresi di atas, terdapat pengaruh tidak langsung X<sub>1</sub> terhadap Y melalui Z dapat juga dihitung dengan melakukan perkalian pada jalur X<sub>1</sub> terhadap Z dengan jalur Z terhadap Y, maka diperoleh  $0,739 \times 0,065 = 0,048$
3. Perhitungan terakhir yaitu dengan menghitung nilai varians e<sub>1</sub> dan varians e<sub>2</sub>.

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  $X_1$  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. 32 Summary Model I**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821a	,673	,668	,17592

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 226)

**Tabel 4. 33 Summary Model II**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820a	,673	,662	,18121

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 226)

Berdasarkan data dalam Tabel 4.32 dan Tabel 4.33, diperoleh nilai varians ( $e_1$ ) kepuasan kerja ( $Z$ ) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan ( $X_1$ ) serta *variants* ( $e_2$ ) variabel kinerja karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel  $X_1$  dan  $Z$  sebagai berikut:

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,673}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,673}$$

$$e_1 = 0,571$$

$$e_2 = 0,571$$

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:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,065^2 0,064^2 + 0,739^2 0,129^2 + 0,064^2 0,129^2}$$

$$S_{ab} = 0,095$$

Keterangan:

$S_{ab}$  = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

$a$  = Jalur variabel  $X_1$  dengan  $Z$

$b$  = Jalur variabel  $Z$  dengan  $Y$

$s_a$  = Standar error koefisien  $a$

$s_b$  = 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:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{sab}$$

$$t_{hitung} = \frac{(0,821)(0,064)}{0,095}$$

$$t_{hitung} = 0,553$$

a = Jalur variabel X<sub>1</sub> dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sab = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diketahui besar nilai  $t_{hitung}$  yaitu 0,553. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 1,199 dengan jumlah N=66 dan tingkat signifikansi 0,05. Maka nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  ( $0,553 < 1,199$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) sebagai mediasi hubungan antara variabel X<sub>1</sub> (pelatihan) dengan variabel Y (kinerja karyawan) dengan nilai pengaruh 0,048 yang berarti bahwa pengaruh mediasi kepuasan dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Pernyataan Hipotesis “*Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan*”. **Tidak Terbukti**

### 3. Hipotesis 7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini menggunakan uji path untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut langkah-langkah perhitungan menggunakan uji path:

1. Melakukan regresi variabel  $X_2$  terhadap Z serta regresi variabel  $X_2$  dan Z terhadap Y.
2. Melakukan analisis nilai jalur dengan melakukan perkalian pada nilai pengaruh variabel  $X_2$  terhadap Z dengan nilai pengaruh variabel Z terhadap Y sehingga nilai pengaruh tidak langsung dapat diperoleh.
3. Menghitung total varians ( $e_1$ ) variabel kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi ( $X_2$ ) dan varians ( $e_2$ ) variabel kinerja karyawan (Y) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel  $X_2$  dan Z. Perhitungannya sebagai berikut:

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

**Tabel 4. 34 Hasil Regresi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,259	,303		4,162	,000
	Kompensasi	,710	,069	,788	10,227	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 227)

Berdasarkan data regresi linear variabel  $X_2$  terhadap  $Z$  yang ditampilkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *standardized Coefficients Beta* sebesar 0,788 sebagai  $P_2(a)$ . Persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$Z = c + Bx_2 + \epsilon$$

Keterangan:

$Z$  = Kepuasan Kerja

$X_2$  = Kompensasi

$b$  = Nilai Koefisien  $X_2$

$\epsilon$  = Nilai *Error*

Regresi  $X_2$  dan  $Z$  terhadap  $Y$ :

**Tabel 4. 35 Hasil Regresi Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,026	,359		2,858	,006
	Kompensasi	,523	,119	,569	4,414	,000
	Kepuasan Kerja	,250	,131	,245	1,904	,061

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 227)

Berdasarkan Regresi linear  $X_2$  dan  $Z$  terhadap  $Y$  pada Tabel 4.35, nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,569 yang merupakan kompensasi sebagai  $p_1(c)$ . Sedangkan pada variabel kepuasan kerja menunjukkan *standardized coefficient beta* sebesar 0,245 yang merupakan  $P_3(b)$ . Bentuk persamaan regresi linear sebagai berikut:

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

$$Y = 1,026 + 0,523 X_2 + 0,250 Z + \epsilon$$

Keterangan:

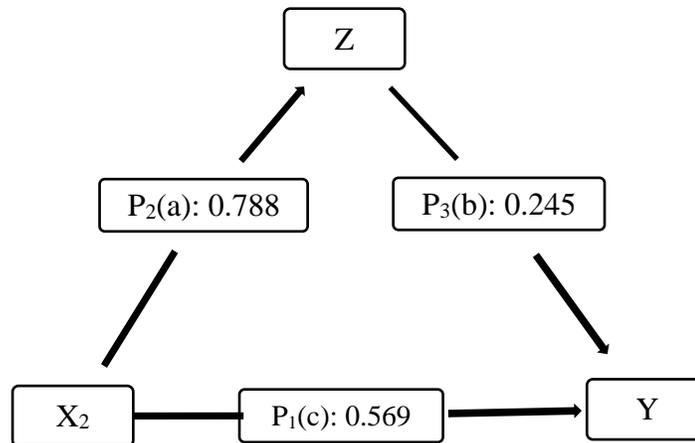
$Y$ : Kinerja karyawan

$X_2$ : Kompensasi

Z: Kepuasan karyawan

B<sub>1-2</sub>: Nilai koefisien

€: Nilai *Error*



**Gambar 4. 6 Analisis Jalur Kompensasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja**

Sumber: Data Primer, diolah 2023 (Lampiran 6, Hal 227)

2. Dari kedua regresi di atas, terdapat pengaruh tidak langsung X<sub>2</sub> terhadap Y melalui Z dapat juga dihitung dengan melakukan perkalian pada jalur X<sub>2</sub> terhadap Z dengan jalur Z terhadap Y, maka diperoleh 0,710 x 0,250= 0,177
3. Perhitungan terakhir yaitu dengan menghitung nilai varians e<sub>1</sub> dan varians e<sub>2</sub>.

Nilai varians (e) dapat dihitung menggunakan persamaan sebagai berikut:

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

Nilai R<sup>2</sup> pada regresi X<sub>2</sub> 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. 36 Summary Model I**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,788a	,620	,614	,18964
a. Predictors: (Constant), Kompensasi				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 227)

**Tabel 4. 37 Summary Model II**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,777a	,603	,591	,19950
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi				

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 6, Hal 227)

Berdasarkan data dalam Tabel di atas, diperoleh nilai varians ( $e_1$ )

kepuasan kerja ( $Z$ ) yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi ( $X_2$ )

serta varians ( $e_2$ ) variabel kinerja karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh

variabel  $X_2$  dan  $Z$  sebagai berikut:

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,620}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - 0,603}$$

$$e_1 = 0,616$$

$$e_2 = 0,630$$

Penelitian ini menggunakan uji sobel untuk melakukan uji pengaruh kompensasi 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:

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

$$Sab = \sqrt{0,250^2 0,069^2 + 0,710^2 0,131^2 + 0,069^2 0,131^2}$$

$$Sab = 0,094$$

Keterangan:

Sab = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a = Jalur variabel  $X_2$  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:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{sab}$$

a = Jalur variabel  $X_2$  dengan Z

b = Jalur variabel Z dengan Y

sab = Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

Dari rumus tersebut diperoleh:

$$t_{hitung} = \frac{(0,710)(0,250)}{0,094}$$

$$t_{hitung} = 1,888$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diketahui besar nilai  $t_{hitung}$  yaitu 1,888. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 1,199 dengan jumlah  $N=66$  dan tingkat signifikansi 0,05. Maka nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $1,888 > 1,199$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) sebagai mediasi hubungan antara variabel  $X_2$  (kompensasi) dengan variabel Y (kinerja karyawan) nilai pengaruh 0,177 yang berarti bahwa ada pengaruh mediasi kepuasan dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pernyataan Hipotesis “*Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan*”.

### Terbukti

**Tabel 4. 38 Rekap Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan	<b>Terbukti</b>
H2	Kompensasi positif dan signifikan hubungan dengan kinerja karyawan	<b>Terbukti</b>
H3	Pelatihan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja	<b>Terbukti</b>
H4	Kompensasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja	<b>Terbukti</b>
H5	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan	<b>Terbukti</b>

Lanjutan Tabel 4.43

H6	kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan	<b>Tidak Terbukti</b>
H7	kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan	<b>Terbukti</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2023

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Data Deskriptif

Dalam penelitian ini menggunakan 66 responden merupakan karyawan organik Grand Keisha Hotel Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Afandi, Gejayan, Sleman, Yogyakarta. Berdasarkan data responden diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki dengan frekuensi sebanyak 39 responden. Selain itu, mayoritas responden memiliki rentan usia 36 – 40 tahun. Jenjang pendidikan terakhir responden adalah lulusan S1 dengan frekuensi responden. Adapun penghasilan responden di dominasi dengan rentan Rp 6.000.001-8.000.000

Berdasarkan data dari karakteristik responden yang telah terkumpul, peneliti akan melakukan penelitian terkait pelatihan, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert 1-5, jawaban kuesioner yang memiliki skor rata-rata paling tinggi yaitu kinerja karyawan dengan rata-rata 4,38. Lalu dilanjutkan kompensasi dengan rata-rata 4,35 dan kepuasan kerja dengan skor rata-rata 4,35. Dengan skor rata-rata terendah yaitu pelatihan sebesar 4,33.

#### **4.6.2 Pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja**

##### **Karyawan**

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pada hasil uji regresi yang menunjukkan signifikan kurang dari 0,05 dan nilai koefisien B dengan nilai 0,518. Ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 unit pelatihan berkontribusi meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,518.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan antara lain penelitian yang dilakukan Niati *et al.*, (2021). Pada penelitian tersebut memiliki kesamaan pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan terdapat perbedaan variabel yang digunakan seperti, *career development* dan motivasi. Selain itu, perbedaan terletak pada lokasi penelitian. Teori yang digunakan pada variabel kinerja karyawan yaitu Hasibuan (2012) lalu variabel pelatihan menggunakan teori Mangkunegara (2017).

Penelitian terdahulu lainnya juga dilakukan oleh Alwedyan (2021) terdapat kesamaan pada variabel yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan teori variabel pelatihan Sheikha, (2014) dan teori variabel kinerja karyawan Salem, (2009). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Yimam (2022) berjudul *Impact of Training on Employees*

*Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia* yang memiliki kesamaan pada variabel yang diteliti yaitu pelatihan dan kinerja karyawan. Terdapat adanya perbedaan dengan penelitian Yimam (2022) yaitu pada lokasi penelitian dan jumlah responden yang didapatkan. Variabel pelatihan menggunakan teori dari Noe & Hollenbeck, (2019) dan kinerja karyawan yaitu Aktar *et al.*, (2012).

Penelitian ini menggunakan karyawan dari Grand Keisha Hotel Yogyakarta sebagai objek penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori pelatihan yang digunakan adalah Mangkunegara (2017) indikator pelatihan terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training*. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Hasibuan (2012) terdiri kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. Hipotesis pertama “*Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti**.

#### **4.6.3 Kompensasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan pada tabel uji regresi model I yang menghasilkan nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu 0,000 dan koefisien B yang bernilai 0,323. Artinya setiap kenaikan 1 unit kompensasi maka akan

meningkatkan nilai kinerja karyawan sebanyak 0,323 unit.

Hal ini dapat didukung pada penelitian terdahulu Sidabutar *et al.*, (2020) yang menyatakan pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian itu terdapat persamaan pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Persamaan lainnya yaitu mengumpulkan data dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan. Terdapat adanya perbedaan dengan penelitian terdahulu Sidabutar *et al.*, (2020) yaitu lokasi penelitian pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Teori yang digunakan pada variabel kompensasi yaitu Godfrey (2014) dan pada variabel kepuasan kerja Krist *et al.*, (2019).

Lalu pada penelitian terdahulu Sulaeman *et al.*, (2021) yang berjudul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta memiliki kesamaan pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Lalu terdapat persamaan lainnya yaitu alat analisis dengan menggunakan kuesioner dan Teknik analisisnya. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

Penelitian terdahulu milik Sosiatri dan Subhi (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cahaya Manunggal Kota Tangerang” memiliki kesamaan pada variabel kompensasi

dan kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian tersebut yaitu pada objek penelitian yang menggunakan karyawan tetap Grand Keisha Hotel. Teori kompensasi yang digunakan yaitu Hasibuan (2012:118) dengan indikator barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan dan teori kinerja yang digunakan adalah Fahmi (2010:3) *profit oriented* dan *non profit oriented*.

Penelitian ini menggunakan karyawan dari Grand Keisha Hotel Yogyakarta sebagai objek penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori kompensasi yang digunakan adalah teori Simamora (2006) terdiri dari *Wage or salary, incentive, benefits, facility*. Sedangkan teori yang digunakan kinerja karyawan adalah Hasibuan (2012) terdiri dari kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. Hipotesis dua “*Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti**.

#### **4.6.4 Pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan**

##### **Kerja**

Berdasarkan hasil regresi pada uji regresi model II, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didasari oleh nilai signifikansi 0,000 dan nilai koefisien B sebesar 0,473. Ini berarti setiap kenaikan 1 unit pelatihan maka akan meningkatkan

kepuasan kerja sebanyak 0,473 unit.

Hasil dari penelitian tersebut mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut dilakukan oleh Muhammad *et al.*, (2020) yang memiliki kesamaan pada variabel dan metode penelitian. Adapun perbedaan ditemukan pada jumlah sampel dan objek penelitian. Teori pada variabel kepuasan kerja adalah Rehman *et al.*, (2020) dengan indikator *training*, dan *skills* dan teori yang digunakan pada variabel pelatihan merupakan Elnaga dan Imran (2013) dengan indikator *Training, knowledge, and skills*.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Rahaman dan Uddin (2022) terdapat persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu variabel *promotion*. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut kepuasan kerja adalah Chien, (2015) dengan indikator *team spirit, working environment, promotion, bank image, job security, job rotation, professional development, empowerment, training and development, attractive salary, and leadership*.

Lalu penelitian terdahulu Astuti dan Harnuansa (2022) yang berjudul “*The Effect of Employee Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Mediating Role of Job Satisfaction*” terdapat

persamaan pada variabel pelatihan dan kepuasan kerja. Teori yang digunakan variabel pelatihan adalah Eliyana *et al.*, (2019) dengan indikator *The knowledge and skills of employees are increasingly performance, global competitiveness, and sustainable development* dan variabel kepuasan kerja adalah Robbins, (2015) dengan indikator *Job satisfaction is a common behavior to work performance while there are awards and achievements appropriately.*

Penelitian ini dilakukan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta dengan objek karyawan tetap bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Mangkunegara (2017) indikator terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training.* Teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins (2016) indikator kepuasan kerja terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers.* Hipotesis ketiga “*Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti.**

#### **4.6.5 Kompensasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi yang dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada hasil uji regresi bahwa nilai signifikansinya sebesar

0,000 maka dapat diartikan kurang dari 0,05 dan memiliki nilai koefisien B positif sebesar 0,365. Semakin tinggi kompensasi pada karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta maka kepuasan kerja akan meningkat juga. Kenaikan pada setiap 1 nilai pada kompensasi maka akan meningkatkan 0,365 unit pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut antara lain yang telah dilakukan oleh Baqi dan Indradewa (2021) terdapat persamaan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Terdapat kesamaan lain yaitu metode pengumpulan datanya sama dengan menggunakan kuesioner. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Teori yang digunakan pada kepuasan kerja adalah Lesmana *et al.* (2021) dengan indikator *Employee effectiveness, commitment and decrease motivation to quit work* dan teori kompensasi yaitu Mathis (2010) dengan indikator *Financial indirect dan non financial*.

Pada penelitian terdahulu Alexander *et al.*, (2020) yang berjudul “*Effect of Compensation and Organizational Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries*” terdapat persamaan pada variabel yang diteliti dan metode

pengambilan data. Adapun perbedaan yang yaitu pada lokasi, objek penelitian dan jumlah sampel. Teori kompensasi yang digunakan yaitu Simamora (2006) dengan indikator *Fundamental fee, success fee, incentive payment, deferral, security programme, payment outside hours, facilities) and non financial (working and business* dan teori kepuasan kerja dengan indikator Luthans (2006) *Satisfaction with salaries, Satisfaction with the job itself, Satisfaction with promotion opportunities, Satisfaction with supervision / supervision, Satisfaction with colleagues.*

Penelitian juga dilakukan Idris *et al.*, (2020) yang terdapat persamaan pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi dan kepuasan kerja. Terdapat beberapa perbedaan yaitu pada objek penelitian dan alat analisisnya, pada penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Teori yang digunakan pada variabel kompensasi yaitu Simamora (2006) dengan variabel indikator *Financial return, tangible service, and benefits received* dan teori kepuasan kerja yaitu Luthans (2006) dengan indikator *Satisfaction with salaries, Satisfaction with the job itself, Satisfaction with promotion opportunities, Satisfaction with supervision / supervision, Satisfaction with colleagues.*

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori kompensasi Simamora (2006) dengan indikator terdiri *Wage or salary, incentive, benefits, facility.* Dan teori

kepuasan kerja Robbins (2016) indikator terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*. Hipotesis keempat “*Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*” **Terbukti**.

#### **4.6.6 Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji regresi linear sederhana di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan pada uji regresi dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan Nilai koefisien B sebesar 0,708. yang mengartikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu Faradila *et al.*, (2020) yang memiliki persamaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adanya perbedaan dengan penelitian terdahulu tersebut pada bagian objek penelitian. Teori yang digunakan pada variabel kinerja karyawan yaitu Castetter (1981) dengan indikator *Individual factors, organizational factors, and environmental factors*. Lalu, teori yang digunakan pada variabel kepuasan karyawan adalah Kreitner & Kinicki (2007) dengan indikator *Knowledge, skills, and abilities of employees in creating professional quality work*.

Berikutnya penelitian terdahulu milik Egenius dan Triatmanto(2020) terdapat kesamaan pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan

kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut yaitu objek penelitian pada karyawan tetap perhotelan. Perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian yaitu Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Teori yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah kepuasan kerja adalah Robbins *et al*, (2017) dengan indikator *Employee job satisfaction is a general attitude for someone to work*. Dan teori yang digunakan dalam kinerja karyawan adalah Seng and Arumugam (2017) dengan indikator *Skills and ability*.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah Hasibuan (2012) terdiri kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. Dan teori kepuasan kerja Robbins (2016) indikator terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*. Hipotesis kelima “*Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti**.

#### **4.6.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil uji data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,553. Namun saat nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05, yaitu 1,199, menghasilkan

bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$ . Maka hipotesis ke enam yang berbunyi “*Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan*” **Tidak Terbukti.**

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Prasetya *et al.*, (2020) yang memiliki kesamaan pada variabel Pelatihan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu tersebut, adanya perbedaan jumlah sampel yang digunakan. Sementara perbedaan pada lokasi penelitian, penelitian terdahulu penelitian di sektor perkantoran dan sementara peneliti melakukan penelitian pada sektor usaha perhotelan. Teori pelatihan yang digunakan yaitu Rivai (2012) dengan indikator Reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil. Lalu pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Robbins (2012) dengan indikator Kuantitas, kualitas, *punctuality*, efektivitas. Sedangkan yang digunakan pada variabel kinerja menggunakan teori Robbins (2010) dengan indikator Sifat pekerjaan, bentuk pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori pelatihan dengan menggunakan Mangkunegara (2017) indikator pelatihan terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training*. Dan teori kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins (2016) dengan indikator

*salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers.* Sedangkan teori yang digunakan pada kinerja karyawan yaitu Hasibuan (2012) indikator kinerja karyawan terdiri kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. “*Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan*” **Tidak Terbukti.**

#### **4.6.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil uji data menunjukkan pengaruh mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 1.888 melebihi nilai  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05 sebesar 1,199. Dapat disimpulkan koefisien mediasi signifikan. Maka hipotesis ke enam yang berbunyi “*Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu, diantaranya oleh Kurniawan (2021) memiliki kesamaan pada variabel-variabel yang dilibatkan yaitu kompensasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Persamaan lain terletak pada alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian di mana peneliti di Grand Geisha Yogyakarta. Teori yang digunakan pada variabel kompensasi Priyono dan Dharma (2016) dengan indikator *Direct compensation, indirect compensation.* Pada variabel

kinerja karyawan menggunakan teori Mangkunegara (2009) dengan indikator *The product of quality and quantity of work accomplished*. Sedangkan variabel kepuasan kerja menggunakan teori Handoko (2014) dengan indikator karyawan akan memiliki catatan kehadiran yang baik dan terkadang memiliki prestasi kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapat kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian oleh, Mandahuri (2021) yang memiliki kesamaan pada variabel yang digunakan yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan terdapat perbedaan pada alat analisis yang digunakan, penelitian terdahulu dengan menggunakan SEM-PLS dan peneliti menggunakan alat analisis SPSS. Dan terdapat perbedaan pada objek penelitian. Teori yang digunakan pada variabel kompensasi yaitu Simamora (2006) *Wage or salary, incentive, benefits, facility*. Pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori Mangkunegara (2017) dengan indikator *Work in quality and quantity*. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori Howard dan Frick (1996) dengan indikator *Intrinsic and extrinsic job factors*.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menguji kebenaran teori yang ditemukan pada penelitian sebelumnya. Teori kompensasi Simamora (2006) dengan indikator terdiri *Wage or salary, incentive, benefits, facility*. Dan teori

kepuasan kerja yang digunakan yaitu Robbins (2016) dengan indikator *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*. Sedangkan teori yang digunakan pada kinerja karyawan yaitu Hasibuan (2012) indikator kinerja karyawan terdiri kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. “*Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan*” **Terbukti.**

#### **4.7 Pembahasan Umum**

Hasil penelitian ini memebrikan bukti bahwa persepsi individu terkait variabel pelatihan, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Data yang dikumpulkan oleh peneliti sebanyak 66 responden yang diambil dengan cara menyebarkan kuesioner dengan *google form* pada seluruh karyawan tetap Grand Keisha Hotel Yogyakarta. Penelitian ini juga menemukan beberapa perbedaan dengan penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan, baik dari segi penggunaan teori masing-masing variabel, alat analisis yang digunakan, lokasi penelitian maupun hasil penelitiannya.

Pada hipotesis pertama yaitu variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan, peneliti memperoleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya Niati *et al.*, (2021), Alwedyan (2021), Yimam dan Hassen (2022), Rashid *et al.*, (2022), Fahrozi *et al.*, (2022), Wolor *et al.*, (2020), dan Guan dan Frenkel (2019).

Pada hipotesis kedua yaitu variabel pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya Sidabutar *et al.*,

(2020), Sulaeman *et al.*, (2021), Sosiatri dan Subhi (2021), Herawati *et al.*, (2021), dan Pristiawati & Santoso (2021). Pada hipotesis ketiga yaitu variabel pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja, peneliti memperoleh penelitian sebelumnya yang telah dilakukan diantaranya Muhammad *et al.*, (2020), Rahaman dan Uddin (2022), Fikri dan Tanuwijaya (2020), Astuti dan Harnuansa (2022), dan Llyod (2021). Pada hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya Baqi dan Indradewa (2021), Alexander *et al.*, (2020), Idris *et al.*, (2020), Sri Ramlah (2021), dan Naim *et al.*, (2020).

Pada hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan penelitian terdahulu Faradila *et al.*, (2020), Egenius dan Triatmanto(2020), Helmi dan Abunar (2021) Kasmawati *et al.* (2022), Asma (2021), dan Khuzaeni (2013). Pada hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, peneliti mendapatkan penelitian terdahulu Arsyad (2021), Setiawan *et al.*, (2021), dan Nurani *et al.*, (2020). Pada hipotesis terakhir pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, peneliti mendapatkan penelitian terdahulu diantaranya Kurniawan (2021) Mandahuri (2021) Kurniasari *et al.*, (2021) Wellem dan Djawoto (2022), dan Rosalia *et al.*, (2020).

Terdapat tujuh hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Dari hasil pengujian tersebut memperoleh 6 hipotesis yang terbukti dan 1 hipotesis yang tidak terbukti. Dari seluruh hipotesis menyatakan bahwa pengaruh positif dari

pelatihan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan kerja, Di dalam penelitian-penelitian terdahulu, terdapat variabel penelitian yang memiliki kesamaan dengan variabel penelitian yang telah dilakukan peneliti Grand Keisha Hotel Yogyakarta.

Penelitian ini memilih melakukan penelitian di bidang perhotelan untuk membuktikan hipotesis yang sudah dibahas sebelumnya. Peneliti terdahulu memilih lokasi penelitian dilakukan pada usaha bidang manufaktur, instansi pendidikan, rumah sakit, dan perkantoran pajak. Dalam variabel pelatihan peneliti menggunakan teori Mangkunegara (2017) dengan indikator terdiri dari *instructors, participants, materials, and objectives in the training*. Dalam variabel kompensasi peneliti menggunakan teori Simamora (2006) dengan indikator terdiri dari *Wage or salary, incentive, benefits, facility*. Dalam variabel kinerja karyawan peneliti menggunakan teori Hasibuan (2012) dengan indikator terdiri kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif. Sedangkan dalam variabel kepuasan kerja peneliti menggunakan teori Robbins (2016) dengan terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*. Dalam teori Robbins (2016) kinerja karyawan terdiri dari *salary, promotion opportunities, supervisors, and co-workers*. Demikian teori yang terdapat pada

kerangka penelitian hingga mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pilihan teori ini terbukti terverifikasi melalui rangkaian uji hipotesis.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi secara tidak signifikan pada hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pada hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bagian sebelumnya, berikut merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Grand Keisha Hotel, diantaranya:

1. Dengan adanya pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan terbukti berpengaruh dan signifikan, Grand Keisha Hotel Yogyakarta perlu merancang program pelatihan dan sistem kompensasi yang baik seperti mengadakan pelatihan secara berkala dan menerapkan kompensasi yang adil dan layak. Pelatihan dan kompensasi yang sudah ada saat ini diperusahaan sebaiknya ditingkatkan kembali. Dengan melakukan evaluasi lalu rencanakan kembali program pelatihan yang tepat.
2. Dengan adanya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja terbukti berpengaruh dan signifikan. Hasil tersebut membuktikan bahwa adanya kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya kompensasi didalam perusahaan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik untuk dapat berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karena kompensasi dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan, Karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena karyawan mampu mengatasi tugas-tugas yang diberikan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini memiliki hasil positif dan signifikan, namun demikian penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut.

1. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini hanya 66 orang, masih terdapat kekurangan untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

2. Selama proses pengambilan data tidak dapat menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Karena setiap responden terkadang memiliki pemikiran, persepsi, dan pemahaman yang berbeda, serta faktor lain seperti faktor kejujuran ketika mengisi pendapat responden dalam kuesioner, hal ini dapat terjadi selama proses pengumpulan data.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9–15. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-0620915>
- Koesindratmono, F., & Septarini, B. G. (2011). Hubungan Masa Kerja dengan Perbedaan Psikologis pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). *Jurnal Ilmiah Jurnal Psikologi*, Universitas Airlangga. Surabaya.
- 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.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Universitas Brawijaya Press, Malang, Indonesia. ISBN: 978-602-203-589-3.
- Alwedyan, A. M. (2021). The Impact of Training Sessions on Job Performance of Employees at Income Tax and Sales Department in Irbid Province. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 22–33. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0003>
- Ariandi, F. (2018). Pengaruh Metode Pembayaran Kompensasi Terhadap Kinerja Tutor. *Perspektif: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Akademi Bina Sarana Informatika*, 16(1), 84-90.
- Armstrong, M. (2014). *Handbook Of Human Resource Management Practice (13 ed.)*. Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2020). *Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). *Performance Management – The New. Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of Human Resource. Management Practice 11<sup>th</sup> Edition*. United Kingdom: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2018). *Principles of Marketing 7e (13th ed., Vol. 7e)*. Pearson Australia. [www.pearson.com.au](http://www.pearson.com.au).
- Arsyad, A. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Pada Dipo Kereta Kutoarjo

- PT. Kereta Api Indonesia) (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa).  
*Universitas Putra Bangsa*, 2.
- Asma, M. (2021). The Effect of Compensation, Empowerment, and Job Satisfaction on Employee Loyalty. *International Journal of Scientific Research and Management*, 4, 54–61. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v5i12.03>
- Astuti, R. J., & Harnuansa, H. A. (2022). The Effect of Employee Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Economics, Management and Trade*, July, 61–69. DOI: <https://doi.org/10.9734/jemt/2022/v28i830430>
- Bangun, W., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Baqi, F. A., & Indradewa, R. (2021). The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(08), 144–151.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiential approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bernardin, H.J., & Russel, J.E.A. (1998). *Human Resource Management 2<sup>nd</sup> Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Betcherman, G. (1998). *Training for The New Economy a Synthesis Report*. Ottawa: Renouf Publishing Co.Ltd.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., and Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66, 2, 180-189.
- Bohlander & Snell (2011) *Managing Human Resources*, Thomson South-Western. United States of America.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15<sup>th</sup> ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning.
- Breaugh, J., Ritz, A., and Alfes, K. (2018). Work Motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20, 10, 1423-1443.
- Carrell, M., Kuzmits, E., & Elbert, F. (1989). *Personnel: Human Resource Management*. Columbus: Merrill Publishing Company

- Castetter, W. B. (1981). *The Personnel Function in Educational Administration*. Pennsylvania: Macmillan.
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources (4 th edition)*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Chien, J. (2015). The Impact of Change Management on Employee Satisfaction and Engagement. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 101, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(5), 1717–1722.
- Dalal H, R., Tanbur, R., & Abbas, N. (2022). *Original Paper the Impact of Training on Employee Performance : An Empirical Study of Hospitals in North Lebanon*. 7(2), 42–66. DOI: <https://doi.org/10.22158/rem.v7n2p42>
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10)*. Jakarta: Indeks. Fadlallah,
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Indeks.
- Edward, Y.R., and Purba, K. (2020). The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol 3 (3): 1552-1563.
- Egenius, S., & Triatmanto, B. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480. DOI: <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.1891>
- Eliyana A, Ma'arif S, Muzakki. (2019) Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in The Transformational Leadership towards Employee Performance, *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.* 2019; 25 (3):144–150. DOI: 10.1016/j.iemeen.2019.05.001.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 137-147
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147 <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4475>.

- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ilham, D., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79. DOI: <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.106>
- Faradila, N., Heksarini, A., & Darma, D. C. (2020). Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 293–302. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i06.001>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program. IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit.
- Ssegawa, G. (2014). *Factors Influencing Employee Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance: A Case of Unilever Kenya* (Doctoral dissertation, United States International University Africa).
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How Perceptions of Training Impact Employee Performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel review*, 48(1), 163-183. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Haryadi, Rahmanita, F., Sutarmin, & Jatmiko, D. P. (2016). The Impact of Design Components and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916. DOI: <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Hasibuan, M. S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Helmi, T., & Abunar, M. (2021). Impact of Job Satisfaction on Employee Loyalty. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 510–520.

- Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 2(11), 13–22.
- Hidayati, N & Trisnawati, D. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja terhadap Turnover Intentions Karyawan. *Jurnal EKSIS*. Vol XI No 1. 22-37.
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735.
- Irawati, I., Adha, W. M., & Magfira, M. (2023). Pengaruh Gender dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Majene. *Jurnal Manarang Manajemen Dan Bisnis*, 1(02), 175-181. DOI: [https://doi.org/10.31605/jurnal\\_manarang.v1i02.2949](https://doi.org/10.31605/jurnal_manarang.v1i02.2949)
- Kasmawati, Rianti, Badaruddin (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Climate Factors on Employee Performance at the Education Office of Bone Regency. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 2(1), 6–19.
- Kempton, J (1995). *Human resource management and development: Current issues and themes*. Springer.
- Khuzaeni, K. (2013). The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(2), 49–54. DOI: <https://doi.org/10.9790/487x-0924954>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behaviour*, Seventh Edition. New York: McGraw Hill International.
- Kurniasari, N. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kediri). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 62-71.
- Kurniawan, A. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Inna Dharma Deli. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(3), 247–254. DOI: <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i3.41>
- Kusumaningrum G, Haryono S, Handari S (2020). Employee Performance Optimization through Transformational Leadership, Procedural Justice, and Training: The Role of Self-Efficacy. *Journal of Asian Finance, Economics and*

- Lesmana, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2021). Organization Innovation Effect on Job Satisfaction and Employee Engagement Over Job Performance at PT. UTAC Manufacturing Services Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 208-215.
- Lloyd, J. E. (2021). The Impact of Training on Employee Job Performance- A Case Study of Bayelsa State Civil Service. *International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR)*, 6(3), 71–80.
- Luthans, F. (1989) *Organizational Behavior. 5th Edition*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT Andi. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, dkk.
- Mangkunegara A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mangkunegara, A. P (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja. Rosdakarya; Bandung.
- Mangkunegara, A. P (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, T.S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Mansia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marsiwi, C. K. K., Syah, T. Y. R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Investment Feasibility Analysis in Financial Aspects Of Startup Business In Lifestyle Combining Barbershop and Coffee Shop Over PT. Jeeva Work Corporation. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 97-100.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis R. L., & Jackson J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat.

Mathis, R., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management Human Resource Management resource management lead. *Human Resource Management*.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human Resources Management*.

Mathis, R. L., and Jackson. J. H. (2016). *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.

Meutia, K. I., Alqorrib, Y., Fauzi, A., Langi, Y., Fauziah, Y. N., Apriyanto, W., & Ramadhani, Z. I. (2022). Pengaruh Usia Karyawan Dan Absensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 674-681. Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2002). *Compensation*. Homewood, IL: Irwin.

Muhammad, S., Afridi, F. K., Ali, M. W., Shah, W. U., & Alasan, I. I. (2020). Effect of Training on Employee Commitment: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Society, Education and Language (PJSEL)*, 7(1), 28-37.

Naim, L. F., Farida, U., & Santoso, A. (2020). The Effect of Work Stress, Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance at Mojang Nova. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21–29. DOI: <https://doi.org/10.24269/asset.v2i1.2551>

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 (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>

Noe, R. A., & Hollenbeck, J. R. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Nuraini. (2013). *Sumber Daya Manusia*. Pekan Baru: Yayasan Aini Syam

Nurani, C. P., Noermijati, N., & Rofiaty, R. (2020). Impact of Training on Front Liners Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 9(5), 172–178.

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

Priansah, J D. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alfabeta, Bandung, Indonesia.

- Pristiawati, V. D., & Santoso, R. A. (2021). The Effect of Compensation on Employee Performance through Work Discipline as an Intervening Variable at Panahmas Dwitama Distrindo Ltd. Jember. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 1(5), 443–454. DOI: <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i5.44>
- Priyono, P., & Darma, U. B. (2016). *Buku manajemen sumber daya manusia* (2). Surabaya: Penerbit Zifatama.
- Purwanto, A. (2020). Effect Of Compensation And Organization Commitment On Turnover Intention With Work Satisfaction As Intervening Variable In Indonesian Industries. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 287-298.
- Rahaman, M., & Uddin, M. (2022). The Effect of Promotion and Job Training on Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study of the SME Sector in Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 255–260. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0255>
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The Influence of Compensation and Job Stress on Turnover Intention through Mediation of Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(4), 117–127. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>
- Rashid, H., Doctoral, D., Tanbur, R., & Abbas, N. (2022). *Original Paper The Impact of Training on Employee Performance : An Empirical Study of Hospitals in North Lebanon*. 7(2), 42–66. DOI: <https://doi.org/10.22158/rem.v7n2p42>
- Rehman, M.U, Afridi, F, K & Yousafzai, I. A. (2020). Determinants of Employee Retention of PhD Faculty in Private Sector Universities of Peshawar, *City University Research Journal*, Vol (10), No. (1).
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins S. P. (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta. Nurdin.
- Robbins S. P. (2010). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, P. S dan Coulter M. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P and Tomoty A. Judge, 1996. *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey

- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi (5 ed.)*. (D. S. Hilda, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi. (Tim Indeks, Trans.)*. Jakarta: PT Indonesia Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. (D. Angelica, R. Cahyani, & A. Rosyid, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2013). *Essentials of Organizational Behavior (12 ed.)*. Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior (14 ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, (Vol. 40). DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Robbins, S. P., (2012), *Organizational Behaviour, Tenth Edition* (Perilaku. Organisasi Edisi ke Sepuluh), Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P., Coutler, M., and De Cenzo, D.A. (2017). *Fundamentals of Management, 10 the ed.*, Pearson, Boston, MA.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rosalia, P. D., Mintarti, S., & Heksarini, A. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(7), 448–454. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i07.009>
- Salem, M. (2009), *Human Resources Management*, Athraa Publishing & Distribution, Amman, Jordan
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 283-301.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Edisi Keempat ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Seng, N. L., dan Arumugam, T. (2017). Penghargaan finansial and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. *Electronic Journal of Business & Management*, 2(1), 51-60
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Parashakti, R. dhyana. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195. <http://jurnal.undira.ac.id/index.php/jpmk/article/view/32>
- Sheikha, N. (2014), *Human Resources Management*, Dar Safa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
- Sidabutar, E., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). The impact of compensation, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 1-5.
- Simamora H., (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Simamora, H., (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah. Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora. H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Edisi. Kedua, Yogyakarta
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar. Interpretama Mandiri.
- Sosiatri, R., & Badrani, M. S. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cahaya Manunggal Kota Tangerang. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(4), 750–756. DOI: <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i4.379>
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (19<sup>th</sup> ed.)*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaeman, A., Suryani, N. L., Sularmi, L., & Guruh, M. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Primacipta Graha Sentosa di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 137. DOI: <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9082>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwandi, S., & Mandahuri, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja pada PT ISS Cikarang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 238–247. DOI: <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.320>
- Tai L. (2006), the Impart of Human Resource Management in Export Performance of Chinese Manufacturing Enterprises. *Thunderbird international business review* 45 (4), 409-429.
- Umar, A., Jusuf, E., Hasan, M., Yusriadi, Y., Umanailo, M. C. B., & Meifilina, A. (2021). The influence of competence and motivation on the discovery of tb patients through the quality of officer services in the health office polman. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3196–3206.
- Utama, M. F. R., & Tanuwijaya, J. (2022). The effect of training, workplace incivility, perceived supervisor support, job satisfaction on organizational identification and their influence on employee performance and turnover intention. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3).
- Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Catur Widayati, C. (2020). Effect of compensation and organization commitment on turnover intention with work satisfaction as intervening variable in Indonesian industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287–298. DOI: <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.46>
- Wellem, I., & Djawoto, D. (2022). The Effect of Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable. *International Conference of Business and Social Sciences* (pp. 1400-1411). <http://61.8.77.171/index.php/icobuss1st/article/view/323>
- Widodo, E, Suparno. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- 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. *ESCAF*, 1(1), 69-75.
- Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 60-67.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of Training on Employees Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

## LAMPIRAN

**Lampiran 1**  
**Lembar Kuesioner**

Kepada Yth. Responden Penelitian  
Karyawan Grand Keisha Hotel Yogyakarta

**Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian**

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (FBE UII) dengan identitas:

Nama : Adrian Novrizal Hilmi  
Nomor Mahasiswa : 18311415  
Jurusan : Manajemen

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir/ Skripsi dengan judul **Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Grand Keisha Hotel Yogyakarta** memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi angket kuesioner ini dan memberikan jawaban pada masing-masing pernyataan.

Peneliti sangat menghargai partisipasi Bapak/ Ibu sebagai responden dalam penelitian ini. Informasi dari Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaan identitas dan data yang diberikan oleh responden. Terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu telah membantu mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, 12 Mei 2023

Peneliti



Adrian Novrizal Hilmi

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Identitas Responden

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

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
3. Usia:
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 26 tahun – 30 tahun
  - c. 31 tahun – 35 tahun
  - d. 36 tahun – 40 tahun
  - e. Lebih dari 41 Tahun
4. Pendidikan Terakhir
  - a. SMA/ SMK
  - b. Diploma
  - c. Sarjana (S1)
  - d. Magister (S2)
5. Status Pernikahan:
  - a. Kawin
  - b. Tidak Kawin
6. Lama Bekerja
  - a. Kurang dari 5 tahun
  - b. 6 tahun – 10 tahun
  - c. 11 tahun – 15 tahun
  - d. Lebih dari 15 tahun

7. Penghasilan

- a. Kurang dari Rp 3.000.000
- b. Rp 3.000.001 – Rp 5.000.000
- c. Rp 5.000.001 – Rp 8.000.000
- d. Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
- e. Lebih dari Rp 10.000.000

**B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Mohon untuk melingkari jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/ Ibu/ Saudara/ rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/ Ibu/ Saudara/© untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/ kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan penuh tanggung jawab.
5. Terdapat lima bobot poin dalam setiap pertanyaan, yaitu
  - 1 = Sangat Kurang (SK)
  - 2 = Kurang (K)
  - 3 = Cukup (C)
  - 4 = Baik (B)
  - 5 = Sangat Baik (SB)

<b>A. Kinerja Karyawan</b> Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: <ul style="list-style-type: none"><li>- Skor 1 = Sangat Kurang (SK)</li><li>- Skor 2 = Kurang (K)</li><li>- Skor 3 = Cukup (C)</li><li>- Skor 4 = Baik (B)</li><li>- Skor 5 = Sangat Baik (SB)</li></ul>						
<b>Kualitas</b>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan sesuai standar yang ditetapkan	1	2	3	4	5

1.2	Kemampuan mengatasi kesulitan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
1.3	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
<b>Kuantitas</b>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.4	Kemampuan bekerja sesuai target	1	2	3	4	5
1.5	Kemampuan menyelesaikan tugas secara efisien	1	2	3	4	5
1.6	Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja	1	2	3	4	5
<b>Tanggung Jawab</b>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.7	Kemampuan bekerja sesuai waktu yang ditetapkan	1	2	3	4	5
1.8	Kesungguhan dalam bekerja	1	2	3	4	5
1.9	Ketaatan pada peraturan organisasi	1	2	3	4	5
<b>Bekerjasama</b>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.10	Kemampuan bekerjasama dalam tim	1	2	3	4	5
1.11	Kemampuan menghargai sesama rekan kerja	1	2	3	4	5
1.12	Kemampuan membantu rekan kerja	1	2	3	4	5
<b>Inisiatif</b>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.13	Kemampuan bekerja secara mandiri	1	2	3	4	5
1.14	Kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaan	1	2	3	4	5
1.15	Kegigihan dalam bekerja	1	2	3	4	5

## B. Pelatihan

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

- Skor 1 = Sangat Kurang (SK)
- Skor 2 = Kurang (K)
- Skor 3 = Cukup (C)
- Skor 4 = Baik (B)
- Skor 5 = Sangat Baik (SB)

### *Instructors* (Instruktur)

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
2.1	Penguasaan metode pelatihan	1	2	3	4	5
2.2	Kemampuan mencapai tujuan pelatihan	1	2	3	4	5
2.3	Penguasaan materi pelatihan	1	2	3	4	5

### *Participants* (Peserta)

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
2.4	Kesiapan peserta pelatihan	1	2	3	4	5
2.5	Kesungguhan peserta pelatihan	1	2	3	4	5
2.6	Penguasaan materi pelatihan	1	2	3	4	5

### *Materials* (Materi Pelatihan)

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
2.7	Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja	1	2	3	4	5
2.8	Kemudahan materi untuk diterapkan	1	2	3	4	5

2.9	Kejelasan materi pelatihan	1	2	3	4	5
<i>Objectives in the training (Metode Pelatihan)</i>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
2.11	Keragaman metode pelatihan	1	2	3	4	5
2.12	Ketepatan penggunaan metode pelatihan	1	2	3	4	5
2.13	Keseimbangan antara teori dan praktik pelatihan	1	2	3	4	5

### C. Kompensasi

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

- Skor 1 = Sangat Kurang (SK)
- Skor 2 = Kurang (K)
- Skor 3 = Cukup (C)
- Skor 4 = Baik (B)
- Skor 5 = Sangat Baik (SB)

#### *Wage or salary (Upah dan Gaji)*

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.1	Kesesuaian gaji dengan beban kerja	1	2	3	4	5
3.2	Kesesuaian gaji dengan Tingkat Jabatan	1	2	3	4	5
3.3	Kecukupan gaji dibanding instansi lain	1	2	3	4	5

#### *Incentive (Insentif)*

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.4	Kesesuaian besaran pemberian insentif	1	2	3	4	5
3.5	Ketepatan waktu pemberian insentif	1	2	3	4	5
3.6	Kesuaian insentif dengan prestasi kerja	1	2	3	4	5

#### *Benefits (Tunjangan)*

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.7	Kelayakan besaran tunjangan jabatan	1	2	3	4	5
3.8	Kelayakan besaran tunjangan keluarga	1	2	3	4	5
3.9	Kelayakan besaran tunjangan kesehatan	1	2	3	4	5

#### *Facility (Fasilitas)*

No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
3.10	Kelayakan ruang kerja	1	2	3	4	5
3.11	Kelayakan fasilitas untuk memudahkan pekerjaan	1	2	3	4	5
3.12	Fungsi fasilitas dalam melengkapi kebutuhan	1	2	3	4	5

### D. Kepuasan Kerja

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

- Skor 1 = Sangat Kurang (SK)
- Skor 2 = Kurang (K)
- Skor 3 = Cukup (C)
- Skor 4 = Baik (B)
- Skor 5 = Sangat Baik (SB)

<i>Salary (Gaji)</i>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
4.1	Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab kerja	1	2	3	4	5
4.2	Kesesuaian gaji dengan biaya hidup	1	2	3	4	5
4.3	Kesesuaian gaji dengan kemampuan karyawan	1	2	3	4	5
<i>Promotion opportunities (Kesempatan atau Promosi)</i>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
4.4	Kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi kerja	1	2	3	4	5
4.5	Keadilan promosi jabatan	1	2	3	4	5
4.6	Kejelasan periode promosi jabatan	1	2	3	4	5
<i>Leaders (Pimpinan)</i>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
4.7	Kejelasan pengarahan pimpinan pada karyawan	1	2	3	4	5
4.8	Kesediaan pimpinan menerima permasalahan karyawan	1	2	3	4	5
4.9	Dukungan pimpinan terhadap karyawan	1	2	3	4	5
<i>Co- workers (Rekan Kerja)</i>						
No.	Pernyataan	SK	K	C	B	SB
4.10	Dukungan antar rekan kerja	1	2	3	4	5
4.11	Kerjasama antar rekan kerja	1	2	3	4	5
4.12	Kesediaan rekan kerja membantu masalah kerja	1	2	3	4	5

**Lampiran 2**  
**Tabulasi Data Mentah**

**1. Kinerja Karyawan**

No	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	Y_14	TOTAL Y	Rata - Rata
1	4	3	2	4	2	4	3	2	3	2	4	1	5	3	42	3.0
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3.9
3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	63	4.5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55	3.9
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.0
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.0
7	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	50	3.6
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.0
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.0
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5.0
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.1
12	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	61	4.4
13	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	63	4.5
14	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	63	4.5
15	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	64	4.6
16	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	62	4.4
17	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	63	4.5
18	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	60	4.3
19	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	62	4.4
20	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	63	4.5
21	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	64	4.6
22	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	61	4.4
23	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	59	4.2
24	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	61	4.4
25	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	60	4.3
26	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	61	4.4
27	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	64	4.6
28	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	62	4.4
29	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	60	4.3
30	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	59	4.2
31	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	61	4.4
32	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	64	4.6

33	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	60	4.3
34	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	63	4.5
35	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	61	4.4
36	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	63	4.5
37	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	62	4.4
38	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	59	4.2
39	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	60	4.3
40	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	63	4.5
41	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	62	4.4
42	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	61	4.4
43	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	62	4.4
44	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	62	4.4
45	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	64	4.6
46	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	62	4.4
47	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	61	4.4
48	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	62	4.4
49	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	62	4.4
50	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	62	4.4
51	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	60	4.3
52	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	63	4.5
53	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	60	4.3
54	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	64	4.6
55	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	64	4.6
56	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	62	4.4
57	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	60	4.3
58	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	65	4.6
59	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	62	4.4
60	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	60	4.3
61	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	62	4.4
62	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	64	4.6
63	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	5	58	4.1
64	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	55	3.9
65	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	55	3.9
66	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	3	4	58	4.1

## 2. Pelatihan

X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	TOTAL X1	Rata- rata
3	4	4	4	3	4	2	3	5	2	3	4	41	3.4
3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	43	3.6
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.9
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.0
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	54	4.5
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	53	4.4
5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	5	53	4.4
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	53	4.4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	53	4.4
5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	54	4.5
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	54	4.5
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	54	4.5
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	54	4.5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	52	4.3
4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	53	4.4
5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	51	4.3
4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	51	4.3
5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	52	4.3
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	53	4.4
4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	52	4.3
5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	52	4.3
4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	53	4.4
3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	52	4.3
4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	52	4.3
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	52	4.3
4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	51	4.3
4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	52	4.3

5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	53	4.4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	54	4.5
4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	52	4.3
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	53	4.4
4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	52	4.3
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	53	4.4
4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	52	4.3
5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	52	4.3
4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	52	4.3
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	54	4.5
4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	52	4.3
5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	52	4.3
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	54	4.5
5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	53	4.4
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52	4.3
5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	47	3.9
5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	51	4.3
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	52	4.3
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	52	4.3
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	56	4.7
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	55	4.6
5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	54	4.5
5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	55	4.6
5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	54	4.5
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	53	4.4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	52	4.3
5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	52	4.3
3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	3	46	3.8
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	48	4.0
3	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	43	3.6
4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	3	49	4.1
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	48	4.0

### 3. Kompensasi

X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	TOTAL X2	Rata-rata
3	4	3	3	4	4	2	5	3	3	3	4	41	3,4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	40	3,3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3,8
3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	41	3,4
5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	57	4,8
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,0
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	43	3,6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,0
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,9
5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	49	4,1
5	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	50	4,2
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	52	4,3
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	55	4,6
5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	52	4,3
5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	54	4,5
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	51	4,3
5	5	4	5	4	4	2	3	3	4	5	4	48	4,0
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	53	4,4
5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	53	4,4
4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	52	4,3
5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	52	4,3
5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	53	4,4
5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	51	4,3
4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	53	4,4
5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	51	4,3
4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	52	4,3
4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	53	4,4
4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	52	4,3
5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	52	4,3
4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	53	4,4

5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	54	4.5
4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	52	4.3
4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	54	4.5
5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	52	4.3
4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	52	4.3
4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	54	4.5
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	56	4.7
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	55	4.6
4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	52	4.3
5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	53	4.4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	53	4.4
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	52	4.3
5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	51	4.3
5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	53	4.4
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	54	4.5
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	54	4.5
5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	5	5	51	4.3
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	56	4.7
5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	53	4.4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	54	4.5
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	55	4.6
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	54	4.5
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	52	4.3
4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	54	4.5
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	53	4.4
4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	52	4.3
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52	4.3
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	56	4.7
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	56	4.7
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	53	4.4
3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	51	4.3
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	52	4.3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	45	3.8
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	48	4.0

#### 4. Kepuasan Kerja

Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10	Z_11	Z_12	TOTAL Z	Rata-rata
4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	50	4.2
4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	43	3.6
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46	3.8
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	45	3.8
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59	4.9
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	39	3.3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.0
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	3.8
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	53	4.4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	53	4.4
4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	53	4.4
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	53	4.4
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	54	4.5
5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	54	4.5
5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	52	4.3
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	54	4.5
5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	55	4.6
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	53	4.4
4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	52	4.3
4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	52	4.3
5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	53	4.4
4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	51	4.3
5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	52	4.3
5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	54	4.5
4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	52	4.3
5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	53	4.4
4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	53	4.4
5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	52	4.3
4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	54	4.5
4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	52	4.3

4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	53	4.4
4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	51	4.3
4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	51	4.3
5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	52	4.3
5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	52	4.3
5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	54	4.5
4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	54	4.5
5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	53	4.4
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	50	4.2
5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	52	4.3
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	54	4.5
4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	51	4.3
5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	53	4.4
4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	53	4.4
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	53	4.4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	55	4.6
4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	53	4.4
5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	54	4.5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	51	4.3
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	54	4.5
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	52	4.3
5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	53	4.4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	54	4.5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52	4.3
5		4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	50	4.5
5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	52	4.3
5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	51	4.3
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	53	4.4
5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	45	3.8
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	48	4.0
4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	52	4.3
3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	44	3.7
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	48	4.0

## 5. Data Responden

Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Status Pernikahan	Lama Bekerja	Penghasilan
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
Laki-laki	41 tahun – 45 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	31 tahun – 35 tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Perempuan	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	SMA/ SMK	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	SMA/ SMK	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	Diploma	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Magister (S2)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	41 tahun – 45 tahun	Magister (S2)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	41 tahun – 45 tahun	Magister (S2)	Kawin	Lebih dari 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	Kurang dari 25 Tahun	Diploma	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000

Laki-laki	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Perempuan	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Perempuan	41 tahun – 45 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	36 tahun – 40 tahun	Diploma	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	26 tahun- 30 tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
Perempuan	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	SMA/ SMK	Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	41 tahun – 45 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	SMA/ SMK	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000

Perempuan	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	41 tahun – 45 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Magister (S2)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 8.000.001 – Rp 10.000.000
Laki-laki	Lebih dari 45 tahun	Magister (S2)	Kawin	Lebih dari 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Laki-laki	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Laki-laki	36 tahun – 40 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Diploma	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	31 tahun – 35 tahun	Magister (S2)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	Diploma	Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Diploma	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000
Perempuan	31 tahun – 35 tahun	Sarjana (S1)	Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	36 tahun – 40 tahun	Magister (S2)	Kawin	11 tahun – 15 tahun	Lebih dari Rp 10.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	6 tahun – 10 tahun	Rp 6.000.001 – Rp 8.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Diploma	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000

Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	26 tahun- 30 tahun	Diploma	Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Sarjana (S1)	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Rp 3.000.001 – Rp 6.000.000
Perempuan	Kurang dari 25 Tahun	Diploma	Tidak Kawin	Kurang dari 5 tahun	Kurang dari Rp 3.000.000

### Lampiran 3

### Uji Validitas

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

		Correlations												
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	Pelatihan
X1_1	Pearson Correlation	1	.154	.122	.334**	.333**	.174	.362**	.266*	.261*	.411**	.447**	.228	.671**
	Sig. (2-tailed)		.216	.327	.006	.006	.162	.003	.034	.034	.001	.000	.065	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_2	Pearson Correlation	.154	1	.278*	.009	.291**	.437**	.165	.132	.205	.229	.307**	.143	.504**
	Sig. (2-tailed)	.216		.024	.941	.018	.000	.186	.289	.099	.064	.012	.252	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_3	Pearson Correlation	.122	.278*	1	.098	-.222	.393**	.397**	.384**	.278*	.095	.128	.136	.487**
	Sig. (2-tailed)	.327	.024		.435	.073	.001	.001	.001	.024	.447	.308	.278	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_4	Pearson Correlation	.334**	.009	.098	1	.090	-.051	.237	.258*	.074	.258*	.051	.036	.406**
	Sig. (2-tailed)	.006	.941	.435		.473	.686	.055	.037	.553	.037	.682	.773	.001
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_5	Pearson Correlation	.333**	.291**	-.222	.090	1	.113	-.038	.137	.229	.265*	.246*	.174	.400**
	Sig. (2-tailed)	.006	.018	.073	.473		.365	.763	.273	.065	.032	.046	.163	.001
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_6	Pearson Correlation	.174	.437**	.393**	-.051	.113	1	.112	.185	.141	.062	.370**	.250*	.481**
	Sig. (2-tailed)	.162	.000	.001	.686	.365		.370	.136	.260	.618	.002	.043	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_7	Pearson Correlation	.362**	.165	.397**	.237	-.038	.112	1	.361**	-.011	.319**	.347**	.373**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.003	.186	.001	.055	.763	.370		.003	.928	.009	.004	.002	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_8	Pearson Correlation	.266*	.132	.384**	.258*	.137	.185	.361**	1	.102	.205	.380**	.412**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.031	.289	.001	.037	.273	.136	.003		.415	.100	.002	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_9	Pearson Correlation	.261*	.205	.278*	.074	.229	.141	-.011	.102	1	.122	-.007	.052	.378**
	Sig. (2-tailed)	.034	.099	.024	.553	.065	.260	.928	.415		.327	.953	.679	.002
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_10	Pearson Correlation	.411**	.229	.095	.258*	.265*	.062	.319**	.205	.122	1	.302*	.112	.565**
	Sig. (2-tailed)	.001	.064	.447	.037	.032	.618	.009	.100	.327		.014	.370	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_11	Pearson Correlation	.447**	.307**	.128	.051	.246*	.370**	.347**	.380**	-.007	.302*	1	.233	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.308	.682	.046	.002	.004	.002	.953	.014		.059	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1_12	Pearson Correlation	.228	.143	.136	.036	.174	.250*	.373**	.412**	.052	.112	.233	1	.507**
	Sig. (2-tailed)	.065	.252	.278	.773	.163	.043	.002	.001	.679	.370	.059		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Pelatihan	Pearson Correlation	.671**	.504**	.487**	.406**	.400**	.481**	.611**	.617**	.378**	.565**	.602**	.507**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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

## 2. Uji Validitas Kompensasi (X<sub>2</sub>)

		Correlations												
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	Kompensasi
X2_1	Pearson Correlation	1	.269	.129	.399*	.367**	.029	.473**	.058	.298	.280	.307*	.232	.637**
	Sig. (2-tailed)		.029	.303	.001	.002	.819	.000	.644	.015	.023	.012	.060	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_2	Pearson Correlation	.269*	1	.283*	.248*	.171	.216	.259*	.146	.243*	.443**	.305*	.134	.590**
	Sig. (2-tailed)	.029		.021	.045	.170	.081	.036	.242	.049	.000	.013	.285	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_3	Pearson Correlation	.129	.283*	1	.057	.009	.320**	.351**	.310*	.317**	.217	.334**	.352**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.303	.021		.650	.941	.009	.004	.011	.009	.080	.006	.004	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_4	Pearson Correlation	.399**	.248*	.057	1	.027	-.020	.274*	.045	.253*	.356**	.159	.027	.485**
	Sig. (2-tailed)	.001	.045	.650		.833	.875	.026	.722	.041	.003	.202	.831	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_5	Pearson Correlation	.367**	.171	.009	.027	1	.190	-.010	.162	.255*	.139	.137	-.033	.391**
	Sig. (2-tailed)	.002	.170	.941	.833		.126	.939	.193	.039	.265	.271	.791	.001
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_6	Pearson Correlation	.029	.216	.320**	-.020	.190	1	.179	.084	.228	.307*	.125	.115	.422**
	Sig. (2-tailed)	.819	.081	.009	.875	.126		.151	.500	.065	.012	.318	.357	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_7	Pearson Correlation	.473**	.259*	.351**	.274*	-.010	.179	1	.028	.162	.382**	.322**	.404**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.004	.026	.939	.151		.822	.194	.002	.008	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_8	Pearson Correlation	.058	.146	.310*	.045	.162	.084	.028	1	.124	.037	.143	.357**	.394**
	Sig. (2-tailed)	.644	.242	.011	.722	.193	.500	.822		.320	.766	.253	.003	.001
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_9	Pearson Correlation	.298*	.243*	.317**	.253*	.255*	.228	.162	.124	1	.317**	.079	.189	.558**
	Sig. (2-tailed)	.015	.049	.009	.041	.039	.065	.194	.320		.009	.528	.128	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_10	Pearson Correlation	.280*	.443**	.217	.356**	.139	.307*	.382**	.037	.317**	1	.053	.016	.573**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.080	.003	.265	.012	.002	.766	.009		.673	.901	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_11	Pearson Correlation	.307*	.305*	.334**	.159	.137	.125	.322**	.143	.079	.053	1	.156	.501**
	Sig. (2-tailed)	.012	.013	.006	.202	.271	.318	.008	.253	.528	.673		.212	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X2_12	Pearson Correlation	.232	.134	.352**	.027	-.033	.115	.404**	.357**	.189	.016	.156	1	.454**
	Sig. (2-tailed)	.060	.285	.004	.831	.791	.357	.001	.003	.128	.901	.212		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Kompensasi	Pearson Correlation	.637**	.590**	.576**	.485**	.391**	.422**	.627**	.394**	.558**	.573**	.501**	.454**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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

### 3. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	Y_14	Kinerja Karyawan
Y_1	Pearson Correlation	1	-.149	-.056	.128	.307	.345*	.192	.141	.158	.196	-.006	.074	-.038	.229	.348*
	Sig. (2-tailed)		.233	.652	.306	.012	.005	.122	.260	.205	.116	.962	.553	.763	.064	.004
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_2	Pearson Correlation	-.149	1	.165	-.024	.410*	.078	.197	.141	.203	.408**	.054	.288*	.319**	.272	.501**
	Sig. (2-tailed)	.233		.186	.849	.001	.532	.114	.260	.102	.001	.668	.019	.009	.027	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_3	Pearson Correlation	-.056	.165	1	.266*	.152	.121	.511**	.583**	.183	.140	.256*	.393**	.021	.267	.593**
	Sig. (2-tailed)	.652	.186		.031	.223	.334	.000	.000	.142	.261	.038	.001	.866	.030	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_4	Pearson Correlation	.128	-.024	.266*	1	.017	.024	.166	.332**	.104	.058	.222	.159	.143	-.047	.363**
	Sig. (2-tailed)	.306	.849	.031		.895	.849	.184	.006	.405	.643	.073	.202	.250	.708	.003
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_5	Pearson Correlation	.307	.410*	.152	.017	1	.197	.211	.009	.266*	.378**	.093	.115	.092	.272	.533**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.223	.895		.112	.089	.940	.031	.002	.458	.359	.463	.027	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_6	Pearson Correlation	.345**	.078	.121	.024	.197	1	.241	.096	.382**	.200	.001	.014	-.209	.373**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.005	.532	.334	.849	.112		.051	.444	.002	.107	.995	.908	.093	.002	.001
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_7	Pearson Correlation	.192	.197	.511**	.166	.211	.241	1	.508**	.211	.370**	.194	.117	.100	.329**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.122	.114	.000	.184	.089	.051		.000	.089	.002	.119	.351	.427	.007	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_8	Pearson Correlation	.141	.141	.583**	.332**	.009	.096	.508**	1	.201	.418**	.257	.331**	.107	.306*	.643**
	Sig. (2-tailed)	.260	.260	.000	.006	.940	.444	.000		.106	.000	.037	.007	.393	.012	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_9	Pearson Correlation	.158	.203	.183	.104	.266*	.382**	.211	.201	1	.357**	.140	.102	.010	.370**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.205	.102	.142	.405	.031	.002	.089	.106		.003	.263	.414	.937	.002	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_10	Pearson Correlation	.196	.408**	.140	.058	.378**	.200	.370**	.418**	.357**	1	.114	.173	.074	.326**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.116	.001	.261	.643	.002	.107	.002	.000	.003		.361	.164	.553	.008	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_11	Pearson Correlation	-.006	.054	.256*	.222	.093	.001	.194	.257	.140	.114	1	.078	.108	.297	.387**
	Sig. (2-tailed)	.962	.668	.038	.073	.458	.995	.119	.037	.263	.361		.533	.387	.015	.001
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_12	Pearson Correlation	.074	.288*	.393**	.159	.115	.014	.117	.331**	.102	.173	.078	1	-.012	.219	.481**
	Sig. (2-tailed)	.553	.019	.001	.202	.359	.908	.351	.007	.414	.164	.533		.927	.077	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_13	Pearson Correlation	-.038	.319**	.021	.143	.092	-.209	.100	.107	.010	.074	.108	-.012	1	-.007	.250**
	Sig. (2-tailed)	.763	.009	.866	.250	.463	.093	.427	.393	.937	.553	.387	.927		.958	.043
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Y_14	Pearson Correlation	.229	.272	.267	-.047	.272	.373**	.329*	.306*	.370*	.326**	.297	.219	-.007	1	.595**
	Sig. (2-tailed)	.064	.027	.030	.708	.027	.002	.007	.012	.002	.008	.015	.077	.958		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.348**	.501**	.593**	.363**	.533**	.391**	.626**	.643**	.529**	.621**	.387**	.481**	.250*	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.003	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.043	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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

#### 4. Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

		Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	Z_10	Z_11	Z_12	Kepuasan Kerja
Z_1	Pearson Correlation	1	.110	-.083	.601**	.259	.082	.251	.253	.068	.335*	.259	.199	.543*
	Sig. (2-tailed)		.385	.507	.000	.036	.513	.042	.040	.588	.006	.035	.109	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_2	Pearson Correlation	.110	1	.207	.033	.087	.178	.193	.301	.225	.282*	.179	.259	.479*
	Sig. (2-tailed)	.385		.097	.792	.490	.157	.124	.015	.072	.023	.154	.037	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Z_3	Pearson Correlation	-.083	.207	1	-.049	.116	.212	.155	.305*	.441**	.113	.022	.183	.434*
	Sig. (2-tailed)	.507	.097		.694	.354	.088	.214	.013	.000	.367	.861	.142	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_4	Pearson Correlation	.601**	.033	-.049	1	.126	.128	.361**	.312*	.093	.378**	.240	.319**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.792	.694		.315	.305	.003	.011	.459	.002	.053	.009	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_5	Pearson Correlation	.259	.087	.116	.126	1	.041	.114	.177	.318**	.272*	.239	.127	.443*
	Sig. (2-tailed)	.036	.490	.354	.315		.743	.360	.156	.009	.027	.053	.310	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_6	Pearson Correlation	.082	.178	.212	.128	.041	1	.051	.079	.376**	.228	-.007	.200	.413**
	Sig. (2-tailed)	.513	.157	.088	.305	.743		.685	.528	.002	.066	.952	.107	.001
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_7	Pearson Correlation	.251	.193	.155	.361**	.114	.051	1	.061	.160	.380**	.243	.231	.550**
	Sig. (2-tailed)	.042	.124	.214	.003	.360	.685		.628	.199	.002	.049	.062	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_8	Pearson Correlation	.253	.301	.305	.312	.177	.079	.061	1	.166	.064	.283	.374*	.560**
	Sig. (2-tailed)	.040	.015	.013	.011	.156	.528	.628		.184	.612	.021	.002	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_9	Pearson Correlation	.068	.225	.441**	.093	.318**	.376**	.160	.166	1	.218	.183	.099	.557**
	Sig. (2-tailed)	.588	.072	.000	.459	.009	.002	.199	.184		.078	.140	.428	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_10	Pearson Correlation	.335**	.282*	.113	.378**	.272*	.228	.380**	.064	.218	1	.013	.000	.526*
	Sig. (2-tailed)	.006	.023	.367	.002	.027	.066	.002	.612	.078		.915	1.000	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_11	Pearson Correlation	.259	.179	.022	.240	.239	-.007	.243	.283*	.183	.013	1	.112	.455**
	Sig. (2-tailed)	.035	.154	.861	.053	.053	.952	.049	.021	.140	.915		.370	.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Z_12	Pearson Correlation	.199	.259	.183	.319**	.127	.200	.231	.374*	.099	.000	.112	1	.476**
	Sig. (2-tailed)	.109	.037	.142	.009	.310	.107	.062	.002	.428	1.000	.370		.000
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.543**	.479**	.434**	.588**	.443**	.413**	.550**	.560**	.557**	.526**	.455**	.476**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	65	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\* . 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**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.756	12

**2. Uji Reliabilitas Kompensasi**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.751	12

**3. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.757	14

**4. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.738	12

## Lampiran 5

### Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Heterokedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.508	.204		2.488	.016
	Kinerja Karyawan	.028	.082	.082	.347	.730
	Pelatihan	-.116	.086	-.367	-1.360	.179
	Kompensasi	-.017	.072	-.054	-.239	.812
	Kepuasan Kerja	.014	.087	.041	.165	.869

a. Dependent Variable: ABS\_RES

#### b. Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pelatihan	.309	3.237
	Kompensasi	.359	2.786
	Kepuasan Kerja	.250	4.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

#### c. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.15970462
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.101
	Negative	-.074
Test Statistic		.101
Asymp. Sig. (2-tailed)		.089 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

## Lampiran 6

### Uji Regresi

#### 1. Hasil Uji Regresi Linear I

##### a. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.854 <sup>a</sup>	.729	.721	.16480

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pelatihan

##### b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.743	.282		2.636	.011
	Pelatihan	.518	.088	.563	5.885	.000
	Kompensasi	.323	.088	.351	3.672	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

#### 2. Hasil Uji Regresi Linear II

##### a. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 <sup>a</sup>	.750	.742	.15507

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pelatihan

##### b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.713	.265		2.687	.009
	Pelatihan	.473	.083	.526	5.719	.000
	Kompensasi	.365	.083	.405	4.401	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### 3. Hasil Uji Regresi Sederhana

#### a. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.472	.22648
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				

#### b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.313	.401		3.278	.002
	Kepuasan Kerja	.708	.092	.693	7.692	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

### 4. 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	.821 <sup>a</sup>	.673	.668	.17592
a. Predictors: (Constant), Pelatihan				

#### b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.150	.279		4.122	.000
	Pelatihan	.739	.064	.821	11.484	.000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

5. Hasil Uji Regresi Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

a. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 <sup>a</sup>	.673	.662	.18121

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan

b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.056	.323		3.266	.002
	Pelatihan	.705	.116	.767	6.080	.000
	Kepuasan Kerja	.065	.129	.064	.506	.614

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

6. Hasil Uji Regresi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

a. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 <sup>a</sup>	.620	.614	.18964

a. Predictors: (Constant), Kompensasi

b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.259	.303		4.162	.000
	Kompensasi	.710	.069	.788	10.227	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

7. Hasil Uji Regresi Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 <sup>a</sup>	.603	.591	.19950

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi

b. Coefficients

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.026	.359		2.858	.006
	Kompensasi	.523	.119	.569	4.414	.000
	Kepuasan Kerja	.250	.131	.245	1.904	.061

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 7

### Permohonan Ijin Penelitian

	<b>FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA</b>	Gedung Prof. Dr. Anwar Permana Kampus Baru, Gedung 02a, Depok Jember, Yogyakarta 55121 T. (0274) 851341, 85301, 851370 F. (0274) 853289 E. <a href="mailto:ib@uii.ac.id">ib@uii.ac.id</a> W. <a href="http://www.uii.ac.id">www.uii.ac.id</a>
---	--	---

Nomor : 941/DEK/10/Div.URT/V/2023  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
GRAND KEISHA HOTEL YOGYAKARTA

*Assalamu alaikum wr:wb*  
Dibertahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Adrian Novrizal Hilmi  
No. Mahasiswa : 18311415  
Tempat/Tanggal Lahir : Sleman / 23 November 1999  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang : Sarjana  
Alamat : Perumahan Lojajar Indah F-105

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Grand Keisha Hotel di Yogyakarta"**

Dosen Pembimbing : Trias Setiawati, Dr., Dra., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon berkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr:Wb.*

Yogyakarta, 12 Mei 2023

  
E. M.Si., Ph.D., CFA  
NIK 945120101

## Lampiran 8

### Surat Keterangan Penelitian



#### SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ardi Dirgantoro  
Jabatan : Human Resources Manager  
Nama Instansi : Grand Keisha Hotel Yogyakarta

menyatakan bahwa mahasiswa dibawah ini:

Nama mahasiswa : Adrian Novrizal Hilmi  
NIM : 18311415  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika UII  
Program Studi : Manajemen

Telah melakukan penelitian untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Grand Keisha Hotel di Yogyakarta.”**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan penuh tanggung jawab dan dapat dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 Juli 2023  
Yang membuat pernyataan,



GRAND KEISHA  
HOTEL  
Ardi Dirgantoro  
Human Resources Manager

## Lampiran 9

### Surat Bebas Plagiarisme



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883007, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fecon@iui.ac.id  
W. fecon.iui.ac.id

#### SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 810/Ka.Div/10/Div.PP/VIII/2023

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.*

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Adrian Novrizal Hilmi**  
Nomor Mahasiswa : **18311415**  
Dosen Pembimbing : **Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**  
Program Studi : **Manajemen**  
Judul Karya Ilmiah : **Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Grand Keisha Hotel di Yogyakarta**  
Nomor Hp : **08112952311**

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, 1 Agustus 2023

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan

  
Bambang Hermawan, S.IP

**Lampiran 10**  
**Biodata Peneliti**



Nama : Adrian Novrizal Hilmi

Tempat, Tanggal Lahir : Sleman, 23 November 1999

Jenis Kelamin : Laki-laki

NIM : 18311415

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Perumahan Lojajar Indah, Sinduharjo, Ngaglik, Sleman

Pendidikan Formal : 1. 2005-2006 TK Budi Mulia Dua Pandeansari  
2. 2006-2012 SD Muhammadiyah Sagan YK  
3. 2012-2015 SMP N 1 Ngaglik  
4. 2015-2018 SMA N 1 Ngaglik  
5. 2018-2023 Universitas Islam Indonesia

Email : [novrizal.hilmi@gmail.com](mailto:novrizal.hilmi@gmail.com)

