

**PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI GRANDKEISHA HOTEL BY HORIZON YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Priyanto
Nomor Mahasiswa : 13311554
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : SDM

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

**PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI GRANDKEISHA HOTEL BY HORIZON YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Disusun Oleh :

Nama : Priyanto
Nomor Mahasiswa : 13311554
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : SDM

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**



Nomor : 001 / HR-GK / SK / II / 2018
Perihal : Surat penerimaan izin pengajuan penelitian

Kepada Yth.
Dekan Universitas Islam Indonesia
Di tempat

Kami dengan ini selaku pihak dari perusahaan telah menerima proposal pengajuan penelitian mengenai "Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening" yang diajukan oleh :

Nama : Priyanto
No. Mahasiswa : 13311554
Jurusan : Manajemen
Alamat : Karangasem, Condongcatur, Sleman

Bermaksud menyampaikan telah memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan guna melakukan penelitian lebih lanjut pada perusahaan kami yang akan digunakan untuk keperluan keilmuan.

Demikian kami sampaikan, terima kasih atas atensi dan kerjasama yang baik.

Yogyakarta, 19 Februari 2018



GRAND KEISHA
by HORISON

Y. Lintangakoso Nugroho
Human Resources Manager

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

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

Disusun Oleh : **PRIYANTO**

Nomor Mahasiswa : **13311554**

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

Pada hari Senin, tanggal: 12 Maret 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Andriyastuti Suratman, SE., MM.

Penguji : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

.....
.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

SURAT IZIN MENGIKUTI SIDANG SKRISPI

Assalamualaikum..

Dengan datangnya surat pemberitahuan ini, kami selaku yang bertanda tangan di bawah dan sebagai dosen pembimbing dari mahasiswa kami

Nama : Priyanto

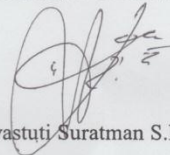
NIM : 13311554

Jurusan: Manajemen

Telah memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk mengikuti sidang skripsi karena telah memenuhi syarat yang berlaku. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih

Wassalamualaikum

Sleman, 13 Februari 2018



Andiyastuti Suratman S.E., M.M

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, Februari 2018

Penul




Priyanto

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kami ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini guna memenuhi tugas akhir untuk meraih kelulusan Strata-1 dengan judul, “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta”.

Sholawat serta salam kita haturkan kepada Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam yang mana berkat perjuangan beliau kita semua dapat menikmati ilmu pengetahuan seperti saat ini. Penulis ucapkan juga rasa terimakasih kepada kedua orang tua yang telah berperan penting dalam memberikan motivasi dan semangat serta doa kepada penulis untuk menyelesaikan tugas ini.

Penulis menyadari dalam penulisan tugas ini tidak terlepas dari bantuan dari banyak pihak yang dengan tulus memberikan doa, saran, dan kritik sehingga tugas ini dapat terselesaikan dengan baik. Terutama kepada dosen pembimbing bu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M. yang mana telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tugas ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhirnya penulis berharap semoga tugas ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia pendidikan.

DAFTAR ISI

BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II	8
KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori.....	24
2.2.1 Sumber Daya Manusia	24
2.2.2 Pelatihan	28
2.2.3 Lingkungan Kerja.....	34
2.2.4 Kepuasan Kerja	38
2.2.5 Kinerja Karyawan.....	44
2.3 Hubungan Antar Variabel	52
2.4 Kerangka Pemikiran	51
BAB III.....	57
METODE PENELITIAN	57
3.1 Pendekatan Penelitian	57
3.2 Lokasi Penelitian	58
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	59
3.4 Teknik Pengumpulan Data	65
3.5 Metode Analisis Data	67
3.6 Uji Reliabilitas dan Validitas.....	67
3.7 Teknik Analisis	70
3.8 Uji Hipotesis	72
3.9 Analisis Jalur	74

3.10 Uji Asumsi Klasik	77
BAB IV	81
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	81
4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian	81
4.1.1. Hasil Uji Validitas	81
4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas	85
4.2. Analisis Deskriptif.....	85
4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	89
4.4 Uji Asumsi Klasik	97
4.5 Uji Hipotesis.....	100
4.5.1 Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	101
4.5.2 Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	105
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	109
4.5.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	112
4.5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	115
4.6 Pembahasan.....	116
BAB V	124
KESIMPULAN DAN SARAN	124
5.1. Kesimpulan	124
5.2. Saran	125
DAFTAR PUSTAKA	126

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini setiap organisasi atau perusahaan bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenisnya. Oleh karena itu, keberadaan manusia atau sumber daya manusia merupakan faktor yang memegang peran penting atau dominan yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena keberhasilan dan berjalannya perusahaan dengan baik sepenuhnya bergantung pada bagaimana sumber daya manusia atau karyawan yang ada di perusahaan itu berkontribusi dalam setiap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja sumber daya manusia yang buruk. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2009:6)

Sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki potensial dan berkualitas baik dapat menjadi modal dasar bagi organisasi atau perusahaan bisnis agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai apa yang telah diharapkan sebelumnya. Pencapaian suatu tujuan perusahaan akan terlihat dari bagaimana kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai apa yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Perilaku nyata yang ditampilkan karyawan untuk perusahaan harus didukung dengan keahlian dasar pada diri mereka masing-masing agar tercapainya kinerja tersebut. Maka dengan itu, untuk mengembangkan keahlian dasar para karyawan, perusahaan perlu memberikan pelatihan yang terbaik dan mempunyai subjek pelatihan yang selalu baru yang akan diberikan kepada para karyawannya seiring dengan perkembangan teknologi dan pengetahuan yang ada pada saat ini agar keahlian dasar para karyawan pun tetap terus berkembang seiring dengan munculnya hal-hal baru dan tetap dapat bersaing di era globalisasi ini demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2005:231) program pelatihan karyawan dapat membantu karyawan untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan agar menjalankan pekerjaannya dengan baik yang secara langsung akan mempengaruhi bisnis perusahaan/organisasi tersebut. Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikannya yaitu; pelatihan adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya. Pelatihan akan menjadi efektif jika di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman sebelumnya. Pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang

direncanakan dan dirancang di dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Menurut Siagian (2002), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Dari beberapa faktor diatas, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja. Organisasi selaku induk kerja harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang mampu memancing para karyawan untuk bekerja dengan produktif. Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Disini yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja ada dua macam yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedamaryanti (2001:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan merupakan salah satu cara perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

Penyediaan lingkungan kerja secara nyaman akan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan yang juga merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja. Menurut Robbins (2002:36) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja. Dari penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
6. Apakah pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja?
9. Apakah pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
8. Untuk mengetahui apakah pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja
9. Untuk mengetahui apakah pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan adalah sebagai pengembangan keilmuan di bidang pembelajaran MSDM dan penambah khasanah kajian ilmiah dalam pengembangan dunia pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan adalah seluruh penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat menjadi penambahan wawasan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti. Serta bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan sebagai acuan, referensi atau pembandingan untuk memperkuat hasil penelitiannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap serta pembanding dalam menyusun skripsi ini sehingga lebih memadai. Selain itu, kajian pada penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran awal mengenai kajian terkait dengan masalah dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Sultana et al. (2012) meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan; studi pada sektor telekomunikasi. Penelitian dilakukan dengan menyebar kuesioner sebanyak 360 kepada karyawan dari 5 perusahaan telekomunikasi. Pengelolaan data dilakukan dengan melalui analisis regresi dan *pearsoncorrelation*. Hasil penelitian ini menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dari perusaha-perusahaan telekomunikasi di Pakistan.

Elnaga dan Imran (2013) melakukan penelitian ditujukan untuk mempelajari tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dan memberikan saran bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *literatutre review* berupa

penelitian eksploratif yang didasarkan pada wawasan yang diambil dari analisis literature yang ada dari berbagai sumber yang berbeda seperti *studies*, *reports*, *periodicals*, dan buku. Hasil penelitian ini menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sherwani dan Mohammed (2015) meneliti tentang analisis pelatihan dan kinerja karyawan. Tujuan pelatihan ini adalah untuk menganalisis program pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan telekomunikasi di Erbil. Penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 dan kembali sebanyak 93. Data yang terkumpul dikelola dengan SPSS V.20 menggunakan analisis uji deskriptif, frekuensi dan reabilitas. Temuan tersebut dianalisis berdasarkan persepsi responden. Hasil penelitian mengindikasikan kesuksesan program pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi rintangan pekerjaan, meningkatkan produktifitas, dan meningkatkan keefesiensian serta secara khusus meningkatkan kinerja mereka.

Jayaweera (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; studi pada sektor perhotelan di Inggris. Pada penelitian ini, survei kuesioner dilakukan terhadap 254 pekerja hotel di 25 cabang hotel di Briston, Inggris. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja pada pekerja hotel. Hasil penelitian didapat dari pengelolaan data yang dilakukan dengan melalui analisis korelasi, regresi dan regresi hirarkis.

Naharuddin dan Sadegi (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Data dikoleksi melalui metode survei; total 139 karyawan berpartisipasi dari 3 tempat kerja utama perusahaan Miyazu di Malaysia yang kemudian dikelola melalui analisis regresi. Berdasarkan pada penemuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara fisik memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Samson et al. (2015) yang bertujuan untuk menyelidiki tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lebih spesifik penelitian ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana faktor lingkungan kerja fisik dan nonfisik mempengaruhi kinerja karyawan Bank komersial di Nakuru Town. Sampel penelitian diambil sebanyak 173 dari populasi 736 karyawan non manajerial menggunakan sampel acak bertingkat dengan probabilitas sebanding dari 25 bank komersial yang ada di Nakuru Town. Analisis statistik deskriptif, analisis regresi dan *pearson correlation* digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja dimana aspek psikologis menunjukkan hubungan terkuat terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Vasudevan (2014) meneliti tentang hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan keefektifan organisasi. Penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dengan empat komponen dalam pelatihan seperti komitmen pelatihan, penilaian kebutuhan pelatihan, konten dan pendekatan penyampaian pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Data dari

kuesioner sebanyak 180 dianalisis menggunakan SPSS V. 20. Teknik yang digunakan dalam menjelaskan mencakup statistik deskriptif, analisis reabilitas, analisis korelasi dan analisis regresi. Hasilnya secara keseluruhan pelatihan dalam empat komponen tersebut secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Adesola et al. (2013) melakukan penelitian untuk menganalisis tentang hubungan pelatihan dan kepuasan kerja pada karyawan Bank di Nigeria. Struktur kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari 80 responden melalui metode sampling acak sederhana. Pearson product moment correlation digunakan untuk menjelaskan hubungan sedangkan regresi berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kepuasan. Hasilnya menunjukkan pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha dan Tahir (2016) didesain untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dalam sektor pendidikan tinggi. Data dikumpulkan dari 242 karyawan *Public University* di Malaysia bagian utara menggunakan survey online. Data dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural pada AMOS. Penemuan mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Public University*.

Raziq dan Maulabakhsh (2015) melakukan penelitian yang, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan

kerja. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner survey yang dikelola sendiri. Sampling acak sederhana digunakan untuk pengumpulan data dari 210 karyawan. Kuesioner diadopsi dari lembaga pendidikan, perbankan dan industry telekomunikasi di Quetta, Pakistan. Hasilnya mengindikasikan hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agbozo et al. (2017) menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada sektor perbankan di Ghana. Diantara tujuan lainnya, penelitian ini menetapkan untuk memastikan pengaruh lingkungan kerja fisik dan mental terhadap kinerja karyawan. Kuesioner digunakan sebagai instrument penelitian dan SPSS digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari studi lapangan sebanyak 105 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan karyawan terpuaskan dengan lingkungan kerja terutama suasana fisik, peneliti menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Javed et al. (2014) melakukan penelitian tentang lingkungan kerja, kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan level kepuasan karyawan dan membantu organisasi mengetahui elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kuesioner yang dikelola sendiri digunakan untuk pengumpulan data dari beberapa organisasi. Teknik sampling sederhana digunakan dan 200 kuesioner didarkan yang mana 150 yang layak untuk dianalisis. SPSS digunakan untuk analisis data secara statistik. Hasilnya menunjukkan

lingkungan kerja memiliki hubungan positif signifikan dengan kepuasan kerja. Serta, ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Awan dan Asghar (2014) meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; studi pada sektor perbankan di Muzaffargarh District, Pakistan. Data dikumpulkan secara acak dari 150 karyawan dari 10 cabang Bank di Pakistan. Statistik deskriptif deskriptif diterapkan untuk melihat hubungan antara dua variabel kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan paket gaji, keamanan kerja dan system penghargaan secara positif berkorelasi dan kepuasan kerja berdampak secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Inuwa (2016) melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan; sebuah pendekatan empirikal. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada organisasi. Kuesioner disebarkan kepada 270 karyawan non akademik pada *Bauchi State University* Gadau Nigeria berdasarkan pada sampling acak sistematis dan data yang terkumpul dianalisis menggunakan SPSS. Hasil dari analisis menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2016) meneliti tentang pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja; studi pada sektor perusahaan telekomunikasi di Pakistan. 115 kuesioner disebarkan kepada karyawan termasuk eksekutif dan manajer perusahaan yang mana kembali sebanyak 105. Teknik sampling sederhana

digunakan untuk pengumpulan data, tingkat responnya adalah 91% dan data dikelola melalui analisis korelasi, regresi dan mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat indikasi mediasi parsial kepuasan kerja antara pelatihan dan kinerja karyawan. Pelatihan akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan tanggung jawab yang besar dengan kinerja terbaik.

Fakhri dan Djastuti (2015) meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*; studi pada PT Audio Sumitomo Technology, Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh pelatihan yang dimoderasi oleh kepuasan terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel diatur sebanyak 79 responden menggunakan metode *purposive sampling*. Analisis mencakup uji validitas, reabilitas, asumsi klasik, model, hipotesis, uji jalur dan uji sobel serta uji efek mediasi. Hasil analisis tersebut menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja memoderisasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Mutmainah (2013) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji korelasi antar variable terhadap kenyataan menghadapi kinerja buruk karyawan *Batik Club* di Laweyan. Populasinya adalah semua pengrajin dan jumlah sampel diambil dengan peramalan interval dan menggunakan metode *purposive sampling* dengan menyebar kuesioner kepada 75 karyawan dari 14 Paguyuban Batik Laweyan,

Surakarta. Pengelolaan data dilakukan dengan mengumpulkan data melalui kuesioner, observasi dan wawancara dan menggunakan analisis regresi dan mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Karyawan menganggap pelatihan hanya sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengisi rutinitas dari kerja yang dianggap monoton dan dianggap tidak membantu meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian Nugrahaningsih dan Julaela (2017) yang bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jumlah populasi responden yang diteliti sebanyak 100 karyawan PT. Tempura Mas, tetapi yang diambil sebagai sampel sebanyak 80 karyawan. Metode pengambilan sampel adalah sampling secara acak. Penelitian dilakukan dengan beberapa tahapan; menggali teori dari pustaka dengan statistic deskriptif, uji kelayakan data dengan uji validitas dan reabilitas, dan pengujian hipotesis dengan uji t dan uji f. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa intervensi kepuasan kerja dapat menambah kekuatan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Lukiyana dan Halima (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan dengan penentuan jumlah sampel sebanyak 80 karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Pengujian data dilakukan dengan pengujian secara

parsial dan simultan dengan metode *causal step*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara mutlak antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanfi dan Yohana (2017) meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di PT. BNI *Lifesurance* defisi *employeebenefit* dengan jumlah populasi 322 karyawan, peneliti mengambil 220 karyawan sebagai sampel. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan hubungan kausal (*causaleffect*) dan jenis data primer. Metode analisis menggunakan statistic inferensial dengan tipe data parametrik dan menggunakan SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Identitas Jurnal	Variabel	Instrumen Penelitian	Sampel	Cara Mengolah Data dan Hasil
1	The Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan (Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmad, Nasir Mehmood) <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i> 4(6): 646-665 (2012)	Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Pelatihan (Gordon, 1992): keahlian, pengetahuan, kompetensi, kemampuan, perilaku. Kinerja (Lazear, 1999): Gaji, keterlibatan kerja	360 karyawan dari 5 perusahaan Telekom di Pakistan	Pearson Correlation dan Analisis regresi. Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dari perusahaan-perusahaan telekomunikasi di Pakistan
2	The Effect of Training on Employee Performance (Dr. Amir Elnaga, Amen Imran) <i>European Journal of Business and Management</i> 5(4):137-147 (2013)	Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Guest (1997): pelatihan memberikan kualitas pengetahuan, kualitas, dan kapabilitas karyawan yang meningkatkan kinerja.	Literature review (studies, reports, periodicals, and book	Literature review. Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	An Analysis of Training and Employee Performance: A Case Study in a Telecommunication Company in Erbil (Karwan Hushyar Sherwani and Nashmil Haji Mohammed) <i>International Journal of Social</i>	Pelatihan dan Kinerja Karyawan	Pelatihan (Nassazi, 2013): participants, knowledge, skills, competencies, capacity level. Kinerja: kualitas dan kuantitas	93 karyawan perusahaan telekomunikasi di Erbil	Analisi deskriptif, analisis prekuensi. Program pelatihan meningkatkan kemampuan menghadapi rintangan kerja, keproduktifan, efisiensi dan secara khusus kinerja mereka.

	Sciences & Educational Studies 2(2): 74-82 (2015)				
4	Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England (Thushel Jayaweera) International Journal of Business and Management 10(3): 271-278 (2015)	Lingkungan Kerja dan Kinerja	Lingkungan kerja (Arsalani, 2011): kondisi kerja fisik dan psikologis. Kinerja (Motowidlo and Van Scotter (1994): pengetahuan pekerjaan, kemampuan fisik, keahlian komunikasi, keahlian kerja team.	254 pekerja di 25 hotel di Bristol, England	Analisis korelasi, regresi dan regresi hirarkis. Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan positif signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pada pekerja hotel di Inggris
5	Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia (Nina Munira Naharuddin, Mohammad Sadegi) International Journal of Independent Research and Studies 2(2) 66-78 (2013)	Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja (Chandrasekar, 2011): bantuan pekerjaan, dukungan supervisor, peluang untuk dipromosikan, umpan balik kinerja, penetapan tujuan, insentif di tempat kerja, mentoring, pembinaan, dan lingkungan kerja fisik. Kinerja (Stup, 2003).	139 karyawan dari 3 workplace utama di Miyazu	Analisis regresi Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja secara fisik memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in	Lingkungan Kerja dan Kinerja karyawan	Lingkungan kerja (Altman, 2000): pengelolaan dan integrasi lingkungan fisik dan psikologis Kinerja (Heath, 2006)	173 karyawan non manajerial dari 25 bank	Statistik deskriptif dan analisis regresi berganda Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang

	Nakuru Town (Gitahi Njenga Samson, Dr. Mina Waiganjo) International Journal of Managerial Studie and research 5(12) 76-89 (2015)			komersial yang ada di Nakuru Town	signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja dimana aspek psikologis menunjukkan hubungan terkuat terhadap kinerja karyawan
7	Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness (H. Vasudevan) International Jurnal Management Business Research 4(3) 185-202 (2014)	Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja	Pelatihan (Buckley and Caple, 2000): keahlian, pengetahuan, sikap. Pelatihan (komitmen, kebutuhan penilaian, pendekatan konten dan penerimaan, evaluasi) Kepuasan kerja (Ghazzawi, 2008): kepribadian dan nilai pekerja, pengaruh sosial dan situasi kerja. Kinerja (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell, 1993; Roe, 1999)	180 karyawan	Statistik deskriptif, analisis reabilitas, korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
8	Empirical Study of the Relationship Staff Training and Job Satisfaction among Nigeria Banks Employees (Adesola, M.A, Oyeni, K.O, Adeyemi, M.A) International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences 2(6) 108-	Pelatihan dan Kepuasan kerja	Pelatihan (Baldwin and Johnson, 1995): menguasai strategi perusahaan, membawa inovasi dan kemajuan teknologi. Bakare (2012), metode pelatihan di tempat kerja atau di luar organisasi atau kombinasi keduanya. Kepuasan kerja (Bakare, 2012)	80 karyawan bank di Osogbo metropolis, Nigeria	Pearson product moment correlation. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja karyawan.

	115 (2013)				
9	Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction (Jalal Hanaysha and Putri Rozita Tahir) <i>Procedia – GCBSS</i> (3) 272-282 (2016)	Pelatihan dan Kepuasan Kerja	Pelatihan (Buckley and Caple, 2000): keahlian, pengetahuan, sikap. Kepuasan kerja (Hedge and Borman, 2012): perasaan terhadap pekerjaannya.	242 karyawan Universitas Umum di Malaysia	AMOS, analisis regresi. Pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Universitas Umum di Malaysia bagian utara.
10	Impact of Working Environment on Job Satisfaction (Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh) <i>Science Direct Journal of Procedia Economics and Finance</i> (23): 717-725 (2015)	Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja (Spector, 1997): keamanan karyawan, keamanan pekerjaan, hubungan baik dengan rekan kerja, penghargaan untuk kinerja yang baik, motivasi untuk kinerja dan partisipasi yang baik. Lane, Holte (2010): kondisi kerja fisik dan sosial, upah, otonomiyang diberikan, struktur organisasi dan komunikasi. Kepuasan kerja (Vroom 1964): loyalitas karyawan, rasa memiliki, level komitmen, keefektifan dan keefesienan, produktivitas.	210 karyawan dari lembaga pendidikan, perbankan dan industri telekomuni kasi di Quetta, Pakistan	Analisis statistik deskriptif, analisis regresi, SPSS. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan di lembaga pedidikan, perbankan dan industri telekomunikasi di Pakistan
11	The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana (George Kafui Agbozo, Isaac Sakyi Owusu, Mabel A. Hoedoafia, Yaw Boateng Atakorah) <i>Journal of HRM</i>	Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja (Robins, 2003): interaksi sosial dan elemen psikologis. Lingkungan kerja (Strong et al, 1999): sosial, organisasi dan faktor fisik (lingkungan)	105 karyawan Bank di Ghana (bagian utara dan timur)	Analisi deskriptif. Karyawan merasa terpuaskan dengan lingkungan kerja, terutama suasana fisik. Peneliti menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan

	5(1) 12-18 (2017)				karyawan.
12	Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions (Masooma Javed, Rifat Balouch, Fatima Hassan) International Journal of Learning and Development 4(2) 2014	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Lingkungan kerja (Lee, 2006) Kepuasan Kerja (Hackman and Oldham, 1975) Kinerja (Bowra et al., 2011)	200 kuesioner yang disebar dan memperoleh 150 yang layak dianalisis	Analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Serta, ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.
13	Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan (Abdul Ghaffoor Awan, Iffat Asghar) Global Journal of HRM 2(4) 71-94 (2014)	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Hubungan kepuasan dengan kinerja: Brown (1996), Peiro (1999), and Hunter & Hunter (1984)	150 karyawan dari 10 cabang Bank di Pakistan	Statistik deskriptif Hubungan antara kepuasan kerja dengan paket gaji, keamanan kerja dan sistem penghargaan secara positif berkorelasi dan kepuasan kerja berdampak secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach (Mohammed Inuwa) The Millenium University Journal 1(1) 90-103 (2016)	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja (Rue and Byars, 2003): gaji, peluang, kenaikan pangkat, kondisi kerja, kelompok kerja. Kinerja (Liao et al, 2012): tujuan organisasi dan tujuan karyawan.	270 karyawan non akademik Bauchi State University Gadau Nigeria	Analisis statistik deskriptif, pearson correlation dan regresi hirarki berganda. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan
15	Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telekom	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Pelatihan (Guest, 1997); <i>skills</i> meningkatkan kinerja. Kepuasan (Spector, 1997); pemikiran dan perasaan terhadap pekerjaan. Kinerja (Vroom, 1964) kinerja berdasar pada faktor individu berupa	105 Karyawan seperti eksekutif dan manajer perusahaan telekom	Analisis korelasi, regresi dan mediasi. Terdapat indikasi mediasi parsial kepuasan kerja antara pelatihan dan kinerja karyawan.

	Sector of Pakistan (Khan, Abbasi, Waseem, Ayaz, Ijaz) Business Management and Strategy 7(2) 29-46 (2016)		kemampuan, pengetahuan, keahlian, pengalaman dan kepribadian.		Pelatihan dan pengembangan akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan tanggung jawab yang besar dengan kinerja terbaik.
16	Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Audio Sumitomo Technology, Indonesia (Risha Faiq Fakhri, Indi Djastuti) Diponegoro Journal of Management 4(4) 1-15 (2015)	Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Pelatihan (Manullang, 2008); kemampuan, pengetahuan dan keterampilan. Kepuasan kerja (Hasibuan, 2009); emosional, persepsi. Kinerja (Mangkunegara, 2009); motivasi dan kemampuan.	79 karyawan	Analisis regresi linear berganda dan uji efek mediasi. Kompensasi maupun pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
17	Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Peran Supervisor terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta (Hestin Mutmainah) GRADUASI Vol. 29 9 (2013)	Pelatihan, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja	Pelatihan (Manullang, 2008); sikap, kemampuan, pengetahuan dan keahlian. Kinerja (Mangkunegara, 2000) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Kepuasan kerja (Hasibuan, 2001); pekerjaan yang dinikmati, pujian, penempatan, peralatan, dan lingkungan kerja.	75 karyawan dari 14 paguyuban batik laweyan	Kuesioner, observasi, wawancara, regresi mediasi. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
18	Pengaruh Disiplin Kerja dan	Lingkungan Kerja,	Lingkungan kerja (Nitisemito, 2011) segala	80 karyawan	Analisis regresi. Intervensi kepuasan

	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Tempura Mas (Hartanti Nugrahaningsih dan Julaela) Media Manajemen Jasa 4(1) 61-76 (2017)	Kinerja dan Kepuasan Kerja	sesuatu yang ada di sekitar pekerja. Kinerja (Siagian, 2012) gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, dan faktor-faktor lainnya. Kepuasan (Handoko, 2012) keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan.	PT. Tempura Mas	kerja dapat menambah kekuatan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
19	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pacific Metro International Jakarta (Lukiyana dan Halima) Media Studi Ekonomi 19(2) 56-66 (2016)	Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	Kinerja (Mangkunegara, 2009) hasil kerja secara kuantitas dan kualitas. Lingkungan kerja (Nitisemito, 2006) segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja.	80 karyawan	Analisis regresi dan mediasi. Kepuasan kerja dapat memediasi secara mutlak antara pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
20	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI <i>Lifeinsurance</i> (Bayu Dwilaksono Hanfi dan Corry Yohana) Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis 5(1) 73-89 (2017)	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja (Fitzgerald, 1994) keadaan emosional. Kinerja (Flippo, 2001) produktivitas, kualitas, kuantitas, komitmen.	220 karyawan PT BNI <i>lifesurance</i>	Analisis statistik inferensial. Kepuasan kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) atau *human resource* dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. Manajemen SDM berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktik-praktik yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek SDM dari manajemen kerja (*job management*) (Alwi, 2001).

Menurut Hasibuan (2010) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian (Rivai, 2005).

b. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Orientasi pendekatan keras cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM dan bukan pada identifikasi dan pengembangan SDM sebagaimana pendekatan lunak. Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti, desain

jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan penilaian staf (Alwi, 2001).

Bila manajemen menggunakan pendekatan lunak, maka fokus dari pengelolaan karyawan tertuju pada sumber internal, seperti pengembangan komitmen individu, shared values, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri, misalnya melalui quality circle. Kedua pendekatan ini dihubungkan oleh faktor kultur yang dikembangkan dalam organisasi. Sesungguhnya pendekatan apapun yang digunakan dalam pengelolaan SDM, hasil yang diinginkan adalah terbentuknya kemampuan SDM yang dapat diandalkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo (2002). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1) Fungsi manajemen

Fungsi ini terdiri dari:

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahannya agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2) Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari:

a) Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d) Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.2.2 Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan (*Training*)

Untuk mengetahui lebih dalam tentang istilah saja yang tepat untuk dipergunakan dalam pelatihan, maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa definisi tentang pelatihan dari pendapat beberapa ahli.

- 1) Menurut Mathis dan Jackson (2011:250) pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu melakukan pekerjaan. Pelatihan adalah sebuah proses dimana memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- 2) Menurut Dessler (2011:280) pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan lebih merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera, sedangkan pendidikan memeberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum, terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang.
- 3) Rivai dan Sagala (2011:212), mendefinisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja masa mendatang.

Berdasarkan dari beberapa teori yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah teknik dan proses yang dilakukan untuk mengembangkan keterampilan karyawan baik itu karyawan baru maupun

karyawan lama agar dapat lebih baik dalam mengerjakan tugas guna mencapai tujuan organisasi.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan (*Training*)

Tujuan organisasi akan tercapai jika karyawannya melakukan tugasnya dengan tepat dan sebaik-baiknya. Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, organisasi harus mengusahakan pengembangan karyawan. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan manfaat bagi organisasi. Sedangkan pelatihan terkesan hanya untuk meningkatkan ketrampilan seorang karyawan agar kinerjanya meningkat. Kinerja disini diartikan sebagai meningkatnya produksi atau prestasi kerja yang lebih efisien dan efektif bagi dirinya sendiri maupun perusahaan.

Menurut Hasibuan (2010:70) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

1) Produktivitas kerja

Dengan pelatihan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan akan semakin baik.

2) Efisiensi

Pelatihan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi hausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Kerusakan

Pelatihan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin. Karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Kecelakaan

Pelatihan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada para pelanggannya, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6) Moral

Dengan pelatihan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7) Karier

Dengan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan potensi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja karyawan.

8) Balas jasa

Dengan pelatihan, balas jasa seperti gaji, upah, insentif, dan benefits karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

9) Konsumen

Pelatihan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Menurut Rivai (2005:231) Program pelatihan karyawan dapat membantu karyawan untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan agar menjalankan pekerjaannya dengan baik yang secara langsung akan mempengaruhi bisnis perusahaan/organisasi tersebut. Manfaat pelatihan adalah sebagai berikut:

1) Manfaat untuk karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif;
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
- c) Membantu dan mendorong mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
- d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan kerja, frustrasi dan konflik;
- e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
- f) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;
- g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.

- 2) Manfaat untuk perusahaan
 - a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
 - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
 - c) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
 - d) Membantu untuk menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
 - e) Membantu mengembangkan perusahaan;
 - f) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
 - g) Membantu pengembangan promosi dari dalam;
 - h) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi;
 - i) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 3) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
 - a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual;
 - b) Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi;
 - c) Meningkatkan keterampilan interpersonal;
 - d) Meningkatkan kualitas moral;
 - e) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan, dan koordinasi;
 - f) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik.

c. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh semua perusahaan. Rivai (2005:242) membedakan metode pelatihan menjadi dua metode, yaitu:

- 1) *On the job training*, yaitu memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan secara langsung saat bekerja untuk melatih karyawan bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sering diterapkan oleh perusahaan. Contohnya adalah instruksi, rotasi, magang.
- 2) *Off the job training*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja. Contohnya adalah ceramah, video, pelatihan vestibule, permainan peran, studi kasus, simulasi, studi mandiri, praktek laboratorium, dan outdoor oriented program.

d. Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dimensi dan indikator pelatihan (Rivai, 2005) diantaranya:

1) Materi Pelatihan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2) Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3) Pelatih (Instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta latihan.

4) Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan

kualifikasi yang sesuai. Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

5) Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

2.2.3 Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Lewa dan Subowo (2005) lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Nitisemito (2000:183) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam

menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Menurut Sedarmayati (2001) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Schultz & Schultz (2006) lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

b. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standard yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan,

dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut Prawirosentono (2002:109) terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja yaitu:

- 1) Meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian
- 2) Mengoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien
- 3) Menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja, sehingga menaikkan tingkat efisien kerja. Karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.
- 4) Mengarahkan partisipasi semua pihak untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan baik sebagai landasan yang menunjang kelancaran operasi suatu bisnis.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2006), untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Bangunan tempat kerja
- 2) Ruang kerja yang lega
- 3) Ventilasi pertukaran udara
- 4) Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan

- 5) Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

d. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2001:26) mengemukakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja di bagi menjadi 2 yaitu fisik dan non fisik.

- 1) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:
 - a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
 - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan.
- 2) Selanjutnya Sadarmayanti (2001:31) mengemukakan bahwa, lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kepuasan kerja, menurut Robbins (2002:36) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut.

Menurut Handoko (2012:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Umam (2010:192) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut Hariandja (2005:290), adalah sejauh mana individu merasakan secara positif/negatif berbagai macam faktor/dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2007:117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong/tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut Mathis & Jakson terjemahan Jimmy Sadeli & Bayu Prawira (2001:98) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari

mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Menurut Veithzal Rivai (2004:475) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja.

Dalam beberapa definisi terlihat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja(karyawan) terhadap pekerjaannya. Perasaan itu mencerminkan dari persesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang didapatkan karyawan dari pekerjaannya. Dari definisi diatas, akhirnya dapat diambil suatu garis besar pengertian bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup perasaan karyawan dan penilaian karyawan terhadap peranan pekerjaan dalam pemenuhan kebutuhannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas/tidak puas dalam bekerja.

Menurut Rivai (2004:475), teori kepuasan kerja antara lain:

1) Teori Ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas/tidak puas, tergantung pada ada/tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas&peralatan/perengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan,&kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3) Teori 2 faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja& ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan & ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang continue. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfieas*/motivator & *dissatisfieas*. *Satisfieas* adalah faktor-fakto/situasi yang

dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan & promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfieas* (Hegein Factor) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja & status.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang *middle*, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. Ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk dalam kondisi kerja misalnya tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperature, tingkat kebisingan.

4) Rekan kerja yang mendukung

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan factor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan hubungan interpersonal ini, perlu diterapkannya: saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar karyawan.

Menurut Luthans (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut ini:

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2) Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan factor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4) Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

5) Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

6) Kondisi kerja/lingkungan kerja

Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

d. Manfaat Kepuasan Kerja

Perusahaan yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Menurut Nitisemito (2000) manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
- 2) Kerusakan akan dapat dikurangi
- 3) Absensi dapat diperkecil
- 4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil
- 5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
- 6) Ongkos per unit dapat diperkecil

2.2.5 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Rivai (2004) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2009:54) kinerja pegawai yang meningkat dapat dilihat dari peningkatan prestasi atas keberhasilan organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Bangun, 2012:231).

Hasibuan (2010), menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan dalam mencapai persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2009) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014) kinerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya. Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan

3) Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

4) Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Menurut Dessler (2011) terdapat beberapa indikator dalam penilaian kinerja, antara lain sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.

2) Produktivitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

3) Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan

4) Kepercayaan

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan

5) Ketersediaan

Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran

6) Kebebasan

Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisor

Ada beberapa dimensi dan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut

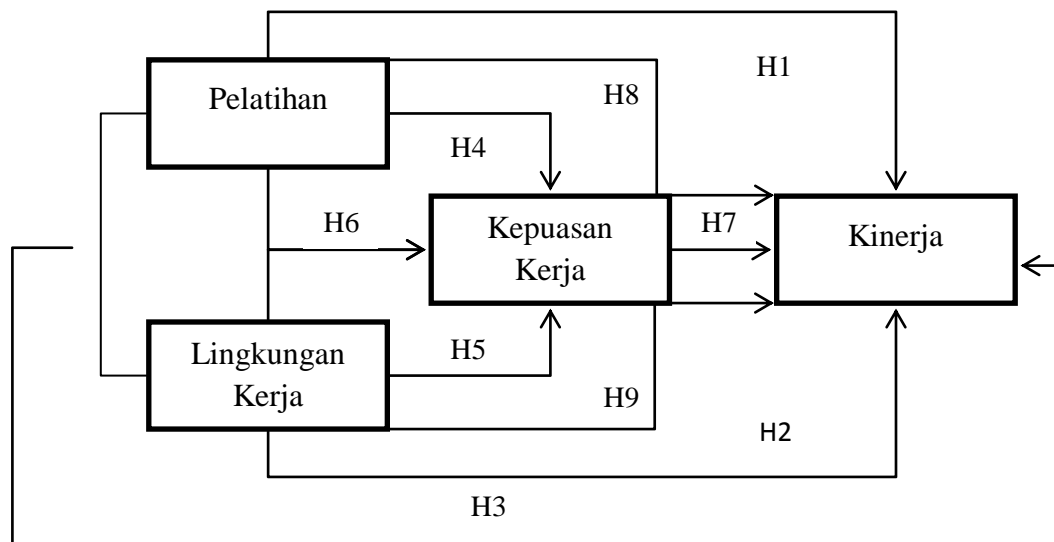
Gomes (2003) adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantityofwork*; jumlah satuan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

- 2) *Qualityofwork*; kualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Jobknowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*; kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- 7) *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *PersonalQualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integrasi pribadi

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar dibawah menunjukkan kerangka pemikiran yang tersusun berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Yakni pelatihan sebagai X1, lingkungan kerja sebagai X2, kepuasan kerja sebagai Z, dan kinerja sebagai variabel Y.



2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pelatihan Terhadap Kinerja

Sultana et al. (2012) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Elnaga dan Imran (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sherwani dan Mohammed (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa program pelatihan meningkatkan kemampuan menghadapi rintangan kerja, keproduktifan, efisiensi dan secara khusus kinerja karyawan.

H1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja

2.4.2 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Jayaweera (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Naharuddin dan Sadegi (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja secara fisik memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Samson dan Waiganjo (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja dimana aspek psikologis menunjukkan hubungan terkuat terhadap kinerja karyawan.

H2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja

2.4.3 Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Sultana et al. (2012) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Elnaga dan Imran (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sherwani dan Mohammed (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa program pelatihan meningkatkan kemampuan menghadapi rintangan kerja, keproduktifan, efisiensi dan secara khusus kinerja karyawan. Jayaweera (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Naharuddin dan Sadegi (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja secara fisik memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Samson dan Waiganjo (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja dimana aspek psikologis menunjukkan hubungan terkuat terhadap kinerja karyawan.

H3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja

2.4.4 Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Vasudevan (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adesola et al. (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja karyawan. Hanaysha dan Tahir (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil

bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja

2.4.5 Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Raziq dan Maulabakhsh (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Agbozo et al. (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Javed et al. (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

H5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

2.4.6 Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Vasudevan (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adesola et al. (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja karyawan. Hanaysha dan Tahir (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Raziq dan Maulabakhsh (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Agbozo et al. (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil

bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Javed et al. (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

H6: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

2.4.7 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Javed et al. (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Awan dan Asghar (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berdampak secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Inuwa (2016) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

H7: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja

2.4.8 Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Khan et al. (2016) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa terdapat indikasi mediasi parsial kepuasan kerja antara pelatihan dan kinerja karyawan. Pelatihan akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan tanggung jawab yang besar dengan kinerja terbaik. Fakhri dan Djastuti (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Mutmainah (2013)

melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H8: Ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

2.4.9 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Nugrahaningsih dan Julaela (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa intervensi kepuasan kerja dapat menambah kekuatan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lukiyana dan Halima (2016) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara mutlak antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hanfi dan Yohana (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H9: Ada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka- angka, kemudian juga berupa data kualitatif sebagai proses penelitian deskriptifnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan. Proses penelitian kuantitatif bersifat deduktif, dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis.

Karena menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, maka data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk pengaruh dari pelatihan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) dengankepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z).

3.2 Lokasi Penelitian

Profil Perusahaan

Grand Keisha Yogyakarta Hotel dikelola oleh manajemen Horison, PT Metropolitan Golden Management (MGM). Grand Keisha hadir sebagai hotel yang mengusung tagline *Feel the Culture in Style*. Hotel ini menghadirkan suasana modern klasik dengan kehadiran beragam ornamen batik di setiap ruangnya. Grand Keisha by Horison terletak di jantung kota Yogyakarta, sebuah tempat sejarah dimulai, sebuah tempat di mana kita dapat menemukan tradisional dan modernitas dapat tercampur menjadi satu.

Grand Keisha by Horison memiliki 177 kamar dengan 3 jenis tipe yang berbeda dimulai dari deluxer room dengan luas 29m², junior suite room dengan luas 53m² dan executive suite dengan luas 58m². Fasilitas pendukung lainnya seperti restaurant, lounge, sky lounge, pool juga fitness center menjadikan Grand Keisha by Horison tempat yang pas bagi para tamu dengan tujuan bisnis maupun liburan.

Metropolitan Golden Management bergerak di bidang manajemen hotel dengan pengalaman lebih dari 14 tahun dalam mengelola hotel. Standar internasional yang dikombinasikan dengan budaya lokal merupakan komponen utama dalam hotel MGM. Dengan pertimbangan ditempatkan pada nilai uang, pemanfaatan produk dalam negeri dan pengembangan sumber daya manusia lokal.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007).

a. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2007).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel pelatihan (X1) dan lingkungan kerja (X2).

b. Variabel Intervening

Dalam hal ini, Sugiyono (2007) menyatakan variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

c. VariabelDependen

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y).

3.3.2 Definisi Operasional

a. Pelatihan

Menurut Rivai (2005:231) Program pelatihan karyawan dapat membantu karyawan untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan agar menjalankan pekerjaannya dengan baik yang secara langsung akan mempengaruhi bisnis perusahaan/organisasi tersebut. Indikator pelatihan (Rivai, 2005) diantaranya:

1) Materi Pelatihan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2) Metode Pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka ditentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3) Pelatih (Instruktur)

Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta latihan.

4) Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

5) Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk meilai atau menghasilkan output yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayati (2001) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Indikator lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2001:26) dibagi menjadi 2 yaitu fisik dan non fisik.

1) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti:

penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan.

- 2) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

c. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Robbins (2003) indikator dalam kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.

- 2) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. Ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik, yang termasuk dalam kondisi kerja misalnya tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu.

4) Rekan kerja yang mendukung

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan hubungan interpersonal ini, perlu diterapkannya: saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar karyawan.

d. Kinerja

Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2011) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1) Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya. Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan

3) Pemanfaatan Waktu

Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

4) Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah Skala Likert. Menurut Sugiyono (2013) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang berisi 5 tingkatan prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

3.4.1 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi yaitu mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2015). Sedangkan menurut Sugiyono (2013:115), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dari kemudian ditarik kesimpulannya.

Dari pengertian ahli diatas maka peneliti mengambil populasi yaitu seluruh karyawan tetap pada Hotel Grand Keisha by Horison Yogyakarta sebanyak 98 karyawan dari keseluruhan karyawan 113 dengan 15 karyawan lainnya merupakan karyawan tidak tetap (magang).

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah tapi tidak semua, elemen akan membentuk sampel (Sekaran, 2015). Menurut Sugiyono (2013:116), sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2013:116).

3. Teknik *Sampling*

Teknik *sampling* dilakukan untuk menentukan sampel dalam penelitian, terdapat berbagai teknik *sampling* yang bisa digunakan. Pada dasarnya teknik *sampling* dibagi menjadi dua yaitu teknik *probability sampling* dan *non-probability sampling*.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *non-probability sampling* yaitu dengan menggunakan *sampling* jenuh atau sensus. *Sampling* jenuh (*sensus*) adalah penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013).

Sehingga sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebanyak 98 karyawan yang merupakan populasi seluruh karyawan tetap pada Hotel Grand Keisha by Horison Yogyakarta.

3.5 Metode Analisis Data

- a. Analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
- b. Analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

Menurut Ghazali (2006) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

3.6 Uji Reliabilitas dan Validitas

- a. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2013):

- 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja: Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Disini penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. *Alpha Cronbach* digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Adapun rumusnya sebagai berikut (Sugiyono, 2007):

$$\alpha = \frac{Kr}{1+(K-1)r}$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

r = koefisien korelasi untuk variabel

k = jumlah variable

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefesien keandalan (reliabel) sebesar 0.60 atau lebih

b. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut (Ghozali, 2013). Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- 1) Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan soal skor konstruk atau variabel.
- 2) Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
- 3) Uji dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA).

Tipe validitas, dalam Sugiyono (2007), yang digunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Untuk menguji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *pearson product moment* yaitu:

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

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi
 X = skor yang ada dibutir item
 Y = total skor
 n = jumlah subyek
 $\sum X$ = jumlah skor X
 $\sum Y$ = jumlah skor Y

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya, item pernyataan dinyatakan gugur/tidak valid jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.7 Teknik Analisis

3.7.1 Analisis Regresi

Ghozali (2013) menjelaskan bahwa istilah regresi pertama kali diperkenalkan oleh Sir Francis Galton pada tahun 1886. Interpretasi modern mengenai regresi agak berlaina dengan regresi versi Galton. Secara umum, menurut Gujarati (dalam Ghozali, 2013), analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui,

Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan (Ghozali, 2013). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random/stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probabilitistik.

Variabel independen/bebas diasumsikan memiliki nilai tetap (dalam pengambilan sampel yang berulang) (Ghozali, 2013).

a. Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Pelatihan

X₂ = Lingkungan Kerja

€ = error

3.8 Uji Hipotesis

Sugiyono (2007) menjelaskan dalam statistik, hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Sedangkan dalam penelitian, hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan (komparasi), atau variabel mandiri (deskripsi).

Dalam statistik dan penelitian terdapat dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol dan alternatif. Pada statistik, hipotesis nol diartikan sebagai tidak adanya perbedaan antara parameter dengan statistik, atau tidak adanya perbedaan antara ukuran populasi dan ukuran sampel. Sedangkan hipotesis alternatif adalah kebalikan dari hipotesis nol dimana dijelaskan bahwa terdapat perbedaan antara data populasi dengan data sampel.

Dalam penelitian, hipotesis nol menyatakan “tidak ada”, tetapi bukan tidak adanya perbedaan antara populasi dan data sampel, tetapi bisa berbentuk tidak adanya hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Sedangkan hipotesis alternatif adalah kebalikan dari hipotesis nol (Sugiyono, 2007).

Untuk menguji pengaruh langsung dari hipotesis, digunakan uji t, dengan membandingkan nilai probabilitas (sig) variabel yang bersangkutan dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai $\text{sig} \leq 5\%$, maka H_0 ditolak dan H_a didukung yang berarti variabel independen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan untuk menguji hubungan tidak langsung (*indirect effect*), dapat menggunakan statistik Z (Z_{hitung}) yang dihitung dengan formula berikut:

$$Z_{hitung} = \frac{P_1 \cdot P_5}{\sqrt{p_5^2 \cdot Sp_1^2 + p_1^2 \cdot Sp_5^2 + Sp_1^2 \cdot Sp_5^2}}$$

Keterangan:

p_1 = koefisien *direct effect* variabel independen dengan variabel mediasi

p_5 = koefisien *direct effect* variabel mediasi dengan variabel dependen

Sp_1 = *standar error* koefisien p_1

Sp_2 = *standar error* koefisien p_2

3.8.1 Uji F (Serentak)

Uji hipotesisi (F -test) bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Uji F digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu :

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a
- b. Menetapkan taraf signifikansi (α) yaitu $5\% = 0,05$
- c. Membuat kesimpulan : Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima
- d. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

3.8.2 Uji t (Parsial)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. t -test bertujuan untuk mengetahui

besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Adapun langkah-langkahnya yaitu:

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a
- b. Menetapkan taraf signifikansi (α) yaitu $5\% = 0,05$
- c. Membuat kesimpulan : Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima
- d. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

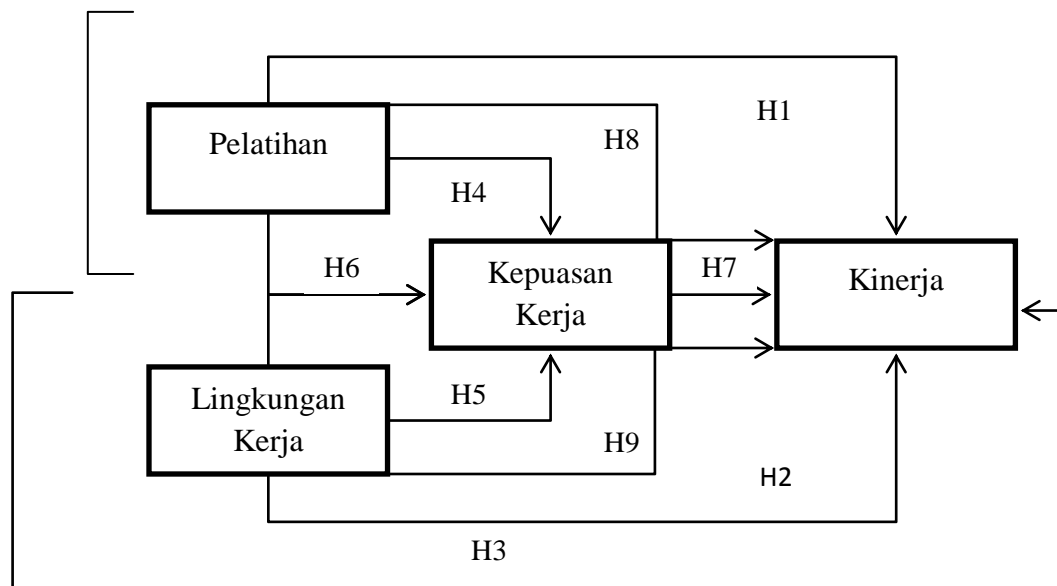
3.9 Analisis Jalur

Ghozali (2013) menjelaskan bahwa metode analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Model diagram jalur merupakan langkah pertama dalam analisis jalur, yaitu merancang model berdasarkan konsep dari teori yang dipakai. Secara teoritis dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- 2) Pelatihan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan pengaruh antar variabel tersebut, dapat di buat model dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Keterangan:

X1 = pelatihan

X2 = lingkungan kerja

Z = kepuasan kerja

Y = kinerja

P1 = koefisien pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

P2 = koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

P3 = koefisien pengaruh pelatihan terhadap kinerja

P4 = koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

P5 = koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

ε = standar error

Model analisis jalur dapat juga dinyatakan dalam bentuk persamaan sehingga membentuk sistem persamaan jalur:

$$Z = p_1X_1 + p_2X_2$$

$$Y = p_3X_1 + p_4X_2 + p_5Z$$

Jika pengaruh X terhadap Y menurun menjadi nol dengan memasukkan variabel Z, maka terjadi mediasi sempurna (*perfect mediation*). Namun demikian, jika pengaruh X terhadap Y menurun tidak sama dengan nol dengan memasukkan variabel Z, maka terjadi mediasi parsial (*partial mediation*). Mediasi sederhana ini terjadi jika dipenuhi asumsi: (1) tidak ada kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada variabel Z, dan (2) variabel Y tidak dipengaruhi variabel Z.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikenal dengan Uji Sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah

mengontrol Z. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan s_a dan s_b dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah s_{ab} yang dihitung dengan rumus:

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

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t table, jika nilai t hitung > nilai t table maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji Sobel memerlukan jumlah sample yang besar, jika jumlah sample kecil, maka uji Sobel menjadi kurang konservatif.

3.10 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik. Uji asumsi klasik terdiri dari:

3.10.1 Uji Multikolinieritas

Ghozali (2006) menyatakan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

(independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika ada *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak ada multikolonieritas.

Salah satu rumus untuk mendeteksi adanya multikolonieritas yaitu:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2_{xt}}{1 - R^2_{xt}} \times \frac{n - k}{k - 1}$$

Keterangan:

R^2_{xt} = nilai R^2 dari hasil estimasi regresi parsial variabel independen

n = jumlah observasi (data)

k = jumlah variabel independen termasuk konstanta

Jika nilai F hitung $>$ F tabel, berarti variabel independen berkorelasi dengan variabel independen lainnya dan ini menunjukkan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2013).

3.10.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas (Ghozali, 2006).

Pada penelitian ini uji heterokedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual di dapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

3.10.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Residual berdistribusi normal bila tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Analisis statistik

adalah salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Nilai z statistik untuk skewness dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{skewness} = \frac{Skewness}{\sqrt{6/N}}$$

Sedangkan nilai z kurtosis dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{kurtosis} = \frac{Kurtosis}{\sqrt{24/N}}$$

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis dari hasil penelitian mengenai “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta”. Pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) kemudian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, dan yang terakhir adalah menganalisis jalur (*path analysis*).

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu seluruh karyawan tetap Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta terdiri dari 98 karyawan. Dari jumlah tersebut peneliti menyebarkan sebanyak 100 kuesioner dan didapatkan kuesioner yang kembali dan bisa diolah yaitu sebanyak 82.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat dari lampiran rekapitulasi data. Setelah semua data terkumpul, kemudian data tersebut ditabulasikan, untuk kemudian selanjutnya dianalisis menggunakan bantuan program statistik komputer *SPSS 23 for Windows*.

4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas dalam penelitian ini dihitung dari setiap item dari variabel kualitas penelitian, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Data yang diambil dari 82 responden selanjutnya diolah menggunakan bantuan program statistik *SPSS*

23 for Windows. Distribusi pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah Item Pernyataan
1	Pelatihan (X1)	13
2	Lingkungan Kerja (X2)	8
3	Kepuasan Kerja (Z)	12
4	Kinerja (Y)	11
Total		44

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 1)

Perhitungan validitas setiap variabel didasarkan pada perbandingan antara r tabel ($n-2 = 82-2 = 80$) sebesar 0,2172. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel) maka pernyataan dianggap valid, begitupun sebaliknya.

Tabel 4.2 Validitas Pernyataan Variabel Pelatihan Kerja(X₁)

Item	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Pvalue</i>	Kesimpulan
Pelatihan 1	0.577	0,000	Valid
Pelatihan 2	0.531	0,000	Valid
Pelatihan 3	0.424	0,000	Valid
Pelatihan 4	0.611	0,000	Valid
Pelatihan 5	0.626	0,000	Valid
Pelatihan 6	0.618	0,000	Valid
Pelatihan 7	0.542	0,000	Valid
Pelatihan 8	0.555	0,000	Valid
Pelatihan 9	0.452	0,000	Valid
Pelatihan 10	0.637	0,000	Valid
Pelatihan 11	0.562	0,000	Valid
Pelatihan 12	0.547	0,000	Valid
Pelatihan 13	0.638	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai signifikansi (P_{value}) dari variabel kualitas pelatihan menunjukkan hasil yang lebih kecil dibandingkan 0,05 dan nilai r hitung diatas r tabel (0,2172). Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel kualitas kehidupan kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Validitas Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja(X_2)

Item	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Pvalue</i>	Kesimpulan
LK 1	0.613	0,000	Valid
LK 2	0.634	0,000	Valid
LK 3	0.588	0,000	Valid
LK 4	0.603	0,000	Valid
LK 5	0.623	0,000	Valid
LK 6	0.519	0,000	Valid
LK 7	0.431	0,000	Valid
LK 8	0.586	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai signifikansi (P_{value}) dari variabel motivasi menunjukkan hasil yang lebih kecil dibandingkan 0,05 dan nilai r hitung diatas r tabel (0,2172). Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja(Z)

Item	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Pvalue</i>	Kesimpulan
Kepuasan Kerja 1	0.665	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 2	0.628	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 3	0.708	0,000	Valid

Kepuasan Kerja 4	0.607	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 5	0.636	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 6	0.644	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 7	0.704	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 8	0.661	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 9	0.550	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 10	0.659	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 11	0.664	0,000	Valid
Kepuasan Kerja 12	0.520	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai signifikansi (P_{value}) dari variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil yang lebih kecil dibandingkan 0,05 dan nilai r hitung diatas r tabel (0,2172). Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Variabel Kinerja(Y)

Item	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Pvalue</i>	Kesimpulan
Kinerja 1	0.449	0,000	Valid
Kinerja 2	0.457	0,000	Valid
Kinerja 3	0.496	0,000	Valid
Kinerja 4	0.369	0,000	Valid
Kinerja 5	0.309	0,000	Valid
Kinerja 6	0.426	0,000	Valid
Kinerja 7	0.604	0,000	Valid
Kinerja 8	0.434	0,000	Valid
Kinerja 9	0.556	0,000	Valid
Kinerja 10	0.574	0,000	Valid
Kinerja 11	0.577	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai signifikansi (P_{value}) dari variabel kinerja menunjukkan hasil yang lebih kecil dibandingkan 0,05 dan nilai r hitung diatas r tabel (0,2172). Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel kinerja dinyatakan valid.

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur memiliki konsistensi atau tidak. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas apabila nilai *Cronbach's alpha* diatas 0,60.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Alpha	Keterangan
1	Pe;atihan (X_1)	0,816	> 0,60	Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X_2)	0,710	>0,60	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,861	>0,60	Reliabel
4	Kinerja (Y)	0,661	>0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 8)

4.2. Analisis Deskriptif

Dari 100 kuesioner yang disebar, diperoleh sebanyak 82 kuesioner yang berhasil kembali dan bisa digunakan. Maka dari itu, berdasarkan hasil penelitian yang telah didapat dari responden sebanyak 82 orang, maka data penelitian dapat dikelompokkan berdasarkan karakteristik responden pada tabel 4.7 sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden di dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	46	56
2	Perempuan	36	44
	Total	82	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa responden didalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 46 orang atau sebesar 56 persen. Sedangkan responden perempuan dengan jumlah sebanyak 36 orang atau sebesar 44 persen.

2) Usia

Berdasarkan usia dari responden, maka responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan pada tabel 4.8. sebagai berikut:

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Menurut Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	21 – 25	20	24.4
2	26 – 30	23	28
3	31 – 35	14	17.1
4	36 – 40	10	12.2
5	41 – 45	9	11
6	46 – 50	6	7.3
7	Lebih dari 50	0	0
	Total	82	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berusia 26 – 30 tahun dengan persentase sebesar 28 persen yakni sebanyak 23 responden, sedangkan persentase paling rendah adalah

responden dengan usia 46-50 tahun yakni sebesar 7.3 persen sebanyak 6 responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Grand Keisha Hotel antara 26 – 30 tahun.

3) Pendidikan Terakhir

Dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, responden penelitian dapat diklasifikasikan pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA / Sederajat	23	28.1
2	D1 – D3	15	28.3
3	S1	37	45.1
4	S2	7	8.5
	Total	110	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas yakni mengenai pendidikan terakhir, maka dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir adalah S1, sebanyak 37 responden dengan tingkat persentase yakni sebesar 45,1 persen. Kemudian paling sedikit yakni responden dengan pendidikan terakhir S2, sebanyak 7 orang dengan persentase 8.5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa di Grand Keisha Hotel sebagian besar karyawannya berpendidikan terakhir S1.

4) Masa Kerja

Dilihat berdasarkan masa kerja, responden penelitian dapat diklasifikasikan pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	Kurang dari 2	82	100%
2	2 – 5	0	0
3	6 – 10	0	0
4	11 – 20	0	0
5	21– 30	0	0
6	Lebih dari 30	0	0
	Total	110	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 2)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini adalah seluruh responden masa kerjanya kurang dari atau sama dengan 2 tahun yaitu 82 responden dengan tingkat persentase sebesar 100 persen. Hal ini dikarenakan Grand Keisha Hotel yang baru berdiri dan beroperasi kurang dari dua tahun

Tabel 4.11. Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakter yang dominan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	46	56
2	Usia	26 – 30 tahun	23	28
3	Pendidikan Terakhir	37	33	45.1
4	Masa Kerja	≤ 2 tahun	82	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 2)

Dilihat berdasarkan tabel 4.11 diatas, dapat disimpulkan bahwa responden penelitian paling banyak adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 46 orang dengan usia diantara 26 – 30 tahun sebanyak 23 orang. Pendidikan terakhir dari responden yang paling banyak adalah dari tingkat S1 sebanyak 37 orang, dengan masa kerja adalah kurang dari atau sama dengan 2 tahun sebanyak 82 orang.

4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi dan kemudian dianalisis untuk mengetahui pelatihan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta kinerja. Analisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

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

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

Tabel 4.12 Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,8	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,61	Rendah
2,62 s/d 3,42	Sedang
3,43 s/d 4,23	Tinggi
4,24 s/d 5	Sangat Tinggi

a. Variabel Pelatihan

Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Pelatihan (X1)

No	Item Variabel	Mean	(%)	Kategori
A. Materi Pelatihan				
X1.1	Saya merasa materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan	4.27	85%	Sangat Tinggi
X1.2	Saya merasa materi meningkatkan pengetahuan saya	4.10	82%	Tinggi
X1.3	Saya merasa materi yang diberikan dapat diterapkan dalam pekerjaan saya	4.17	83%	Tinggi
Total		4,18	84%	Tinggi
B. Metode Pelatihan				
X1.4	Pelatihan yang saya terima diberikan dengan metode yang tepat sasaran	4.04	81%	Tinggi
X1.5	Metode pelatihan yang disampaikan dapat dengan mudah saya pahami	4.05	81%	Tinggi
Total		4.05	81%	Tinggi
C. Pelatih atau Instruktur				
X1.6	Instruktur menguasai materi yang diberikan (ahli dalam bidangnya)	4.10	82%	Tinggi
X1.7	Instruktur mampu menjawab persoalan teknis di lapangan	3.96	80%	Tinggi
X1.8	Instruktur dapat menciptakan interaksi yang baik dengan peserta	4.02	80%	Tinggi
Total		4.03	81%	Tinggi
D. Peserta Pelatihan				
X1.9	Perusahaan memfasilitasi pelatihan sesuai dengan kualifikasi (posisi atau job desc) yang saya miliki	4.27	85%	Sangat Tinggi
X1.10	Saya merasa siap dalam menerima atau mengikuti pelatihan	4.34	87%	Sangat Tinggi

Total		4.31	86%	Sangat Tinggi
E. Sarana Pelatihan				
X1.11	Kapasitas ruangan sesuai dengan jumlah peserta	4.13	83%	Tinggi
X1.12	Saya melakukan pelatihan di ruangan yang nyaman (tenang dan ber-AC)	4.20	84%	Tinggi
X1.13	Tersedianya alat bantu pelatihan (<i>sound system, in focus, dll</i>)	4.13	83%	Tinggi
Total		4.15	83%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Tabel 4.14 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Pelatihan (X1)

No	Dimensi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	Mean	%	Kategori
1	Materi Pelatihan	4.18	84	Tinggi
2	Metode Pelatihan	4.05	81	Tinggi
5	Pelatih (Instruktur)	4.03	81	Tinggi
6	Peserta Pelatihan	4.31	86	Sangat Tinggi
7	Sarana Pelatihan	4.15	83	Tinggi
Total		4.15	83	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Dari 82 responden, diketahui sebagian besar tinggi dalam menilai pelatihan di Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta (*Mean* 4.15) dengan presentase 83 persen. Dari tabel diatas diketahui bahwa peserta pelatihan total memiliki nilai paling besar yaitu 4.31 atau 86 persen. Disusul dengan indikator materi pelatihan dengan nilai rata-rata sebesar 4.18, indikator sarana pelatihan dengan nilai rata-rata 4.15, indikator metode pelatihan dengan

nilai rata-rata yaitu 4.05, dan indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah pelatih atau instruktur pelatihan dengan nilai rata-rata sebesar 4.03.

b. Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4.15 Penilaian Responden terhadap Lingkungan Kerja (X2)

No	Item Variabel	Mean	(%)	Kategori
A. Lingkungan Kerja Fisik				
X2.1	Penerangan di ruang kerja saya telah sesuai dengan kebutuhan (tidak silau/gelap)	3.78	76%	Tinggi
X2.2	Saya merasa bekerja dengan nyaman karena kondisi udara yang baik	3.55	71%	Tinggi
X2.3	Ruang kerja saya harum dan jauh dari bau tidak sedap	3.54	71%	Tinggi
X2.4	Ruang kerja saya sesuai dengan kebutuhan kerja saya dan tidak menimbulkan kebosanan	3.62	72%	Tinggi
Total		3.62	72%	Tinggi
B. Lingkungan Kerja Non Fisik				
X2.5	Saya merasa aman dalam bekerja	3.74	75%	Tinggi
X2.6	Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja	3.70	74%	Tinggi
X2.7	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan saya	3.84	77%	Tinggi
X2.8	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan saya	3.94	79%	Tinggi
Total		3.81	76%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Tabel 4.16 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Lingkungan Kerja (X2)

No	Dimensi Variabel Motivasi	Mean	%	Kategori
1	Fisik	3.62	72	Tinggi
2	Non Fisik	3.81	76	Tinggi
Total		3.72	74	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Dari 82 responden, diketahui semua tinggi dalam menilai lingkungan kerja di Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta yaitu sebesar 3.72 dengan persentase 74 persen. Indikator fisik dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3.62 dan indikator lingkungan kerja non fisik dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3.88. Item pertanyaan dengan nilai rata-rata terendah yaitu X2.3 sebesar 3.54 dan yang tertinggi yaitu X2.8 sebesar 3.94

c. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.17 Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja (Z)

No	Item Variabel	Mean	(%)	Kategori
A. Pekerjaan				
Z.1	Saya dapat bekerja dengan mengerahkan keterampilan dan kemampuan saya dengan baik	3.93	78%	Tinggi
Z.2	Saya mendapat tugas atau pekerjaan yang beragam dan menantang	3.91	78%	Tinggi
Z.3	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya	4.02	80%	Tinggi
Z.4	Atasan saya memberikan umpan balik mengenai pekerjaan yang saya lakukan	3.82	76%	Tinggi
Total		3.92	78%	Tinggi
B. Ganjaran yang Pantas				

Z.5	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki sistem upah yang adil dan sesuai dengan harapan saya	3.84	77%	Tinggi
Z.6	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan saya	3.80	76%	Tinggi
Total		3.82	76%	Tinggi
C. Kondisi Kerja				
Z.7	Lingkungan tempat saya bekerja bersih dan nyaman	3.98	80%	Tinggi
Z.8	Lingkungan tempat saya bekerja memudahkan saya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	3.90	78%	Tinggi
Z.9	Lingkungan tempat saya bekerja menyediakan fasilitas yang memadai	4.07	81%	Tinggi
Total		3.98	80%	Tinggi
D. Rekan Kerja				
Z.10	Saya memiliki rekan kerja yang ramah dan memberikan solusi ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan saya	4.22	84%	Tinggi
Z.11	Pimpinan saya bersikap ramah dan mengapresiasi kinerja baik saya	3.99	80%	Tinggi
Z.12	Pimpinan saya mendengarkan pendapat saya	3.67	73%	Tinggi
Total		3.96	79%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Tabel 4.18 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja (Z)

No	Dimensi Variabel Kepuasan Kerja	Mean	%	Kategori
1	Pekerjaan	3.92	78%	Tinggi
2	Ganjaran yang Pantas	3.82	76%	Tinggi
3	Kondisi Kerja	3.98	80%	Tinggi
4	Rekan Kerja	3.96	79%	Tinggi
Total		3.92	78%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta tinggi dalam menilai kepuasan kerja yaitu dengan rata-rata nilai sebesar 3.92 atau 78 persen. Indikator kondisi kerja memiliki nilai rata-rata paling tinggi diantara indikator kepuasan kerja lainnya dengan nilai rata-rata 3.98 atau 80 persen. Disusul dengan indikator rekan kerja dengan nilai rata-rata 3.96, indikator pekerjaan dengan nilai rata-rata 3.92, dan indikator dengan nilai paling rendah adalah ganjaran yang pantas dengan nilai rata-rata 3.82.

d. Variabel Kinerja

Tabel 4.19 Penilaian Responden terhadap Kinerja (Y)

No	Item Variabel	Mean	(%)	Kategori
A. Kuantitas				
Y.1	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan	3.96	79%	Tinggi
Y.2	Saya berusaha untuk bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan	3.94	79%	Tinggi
Y.3	Saya selalu bekerja dengan mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan.	3.89	78%	Tinggi
Total		3.93	79%	Tinggi
B. Kualitas				
Y.4	Saya selalu melakukan pekerjaan saya dengan disiplin dan teliti	3.77	75%	Tinggi
Y.5	Saya selalu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan saya	3.63	73%	Tinggi
Total		3.70	74%	Tinggi
C. Ketepatan				

Y.6	Saya selalu berusaha konsisten dalam melakukan pekerjaan	3.78	76%	Tinggi
Y.7	Saya selalu berusaha memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan dengan bekerja sesuai target	3.80	76%	Tinggi
Total		3.79	76%	Tinggi
D. Kehadiran				
Y.8	Saya selalu datang bekerja tepat waktu	3.94	79%	Tinggi
Y.9	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan ketika jam kerja kecuali ada urusan pekerjaan	3.84	77%	Tinggi
Total		3.89	78%	Tinggi
E. Kemampuan Bekerjasama				
Y.10	Saya dapat bekerjasama dengan sesama karyawan di tempat kerja saya	3.90	78%	Tinggi
Y.11	Dalam mengerjakan tugas saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	3.93	79%	Tinggi
Total		3.91	78%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Tabel 4.20 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kinerja (Y)

No	Dimensi Variabel Kinerja	Mean	%	Kategori
1	Kuantitas	3.93	79%	Tinggi
2	Kualitas	3.70	74%	Tinggi
3	Ketepatan	3.79	76%	Tinggi
4	Kehadiran	3.89	78%	Tinggi
5	Kemampuan bekerjasama	3.91	78%	Tinggi
Total		3.84	77%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Dari 82 responden, diketahui semua tinggi dalam menilai kinerja karyawan di Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta. Dari data diatas dapat dilihat bahwa indikator kuantitas mendapat nilai tertinggi yakni 3.93 dengan persentase 79 persen. Untuk keseluruhan nilai rata-rata dari variabel kinerja, yakni 3.84 dengan persentase 77 persen.

Tabel 4.21 Rangkuman Penilaian Responden

No	Variabel	Mean	%	Keterangan
1	Pelatihan	4.15	83	Tinggi
2	Lingkungan Kerja	3.72	74	Tinggi
3	Kepuasan Kerja	3.92	78	Tinggi
4	Kinerja	3.84	77	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa variabel kinerja memiliki nilai tertinggi diantara variabel lainnya yaitu sebesar 4.53 dengan persentase sebesar 76 persen. Sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki nilai paling rendah yaitu sebesar 3.99 dengan persentase 67 persen. Dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan Krakatau Information Technology tinggi dan kinerja karyawan Krakatau Information Technology sangat tinggi.

4.4 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk membuktikan bahwa populasi data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan One Sample Kolmogorv-Smirnov Test dengan taraf signifikansi 0.05. Data yang dinyatakan

berdistribusi normal apabila taraf signifikansi lebih besar 0.05.atau ($p>0.05$). Hasil perhitungan uji normalitas disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.22 Hasil Analisis Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	82
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.058

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai Asymp. Sig (nilai signifikansi) sebesar 0.058, karena $0.058 > 0.05$, jadi dapat dikatakan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinieritas

Multikolonieritas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolonieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya masalah multikolonieritas, bisa dengan :

1. Melihat nilai Tolerance
2. Melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor)

Tabel 4.23 Hasil Analisis Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.049	4.918		4.484	.000		
	Pelatihan X1	.063	.085	.077	.739	.462	.866	1.155
	Lingkungan X2	.439	.108	.433	4.084	.000	.830	1.204
	Kepuasan Z	.084	.075	.128	1.131	.261	.733	1.364

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 9)

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa nilai Tolerance dari ketiga variabel yakni variabel kualitas pelatihan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja $> 0,1$ sedangkan nilai VIF dari ketiga variabel menunjukkan hasil < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat tidak terjadinya multikolinieritas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.24 Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.617	2.920		.896	.373
	Pelatihan X1	.016	.050	.039	.318	.751
	Lingkungan X2	-.025	.064	-.048	-.388	.699
	Kepuasan Z	-.005	.044	-.016	-.118	.907

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 9)

Dari tabel diatas terlihat bahwa variabel pelatihan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.751, variabel lingkungan kerja memiliki nilai signifikansi 0.699 dan variabel kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0.907 dimana semuanya >0.05 . Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya masalah heteroskedastisitas untuk ketiga variabel.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dianalisis dengan uji regresi berganda tahap pertama dan tahap kedua yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja baik secara parsial maupun simultan. Pada bagian ini akan dibahas mengenai setiap model regresi dari setiap model penelitian.

4.5.1 Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Analisis regresi menganalisis pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 4.25 Regresi Linier Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja X_1 dan $X_2 \rightarrow Y$

Variabel dependen: Kinerja					
<i>Variabel</i>	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>t Hitung</i>	<i>Sig.</i>	<i>Keterangan</i>
Pelatihan	0.096	0.117	1.197	0.235	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja	0.487	0.480	4.912	0.000	Signifikan
Konstanta: 22.843					
F Hitung: 13.862					
Sig: 0,000					
R Square: 0.260					

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 10)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja

X_1 = Pelatihan

X_2 = Lingkungan Kerja

- α = Konstanta
- β_1 = Koefisien Regresi untuk variabel X_1
- β_2 = Koefisien Regresi untuk variabel X_2

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 22.843 + 0.096 X_1 + 0.487 X_2$$

Berdasarkan tabel 4.25 diatas dapat diketahui:

- a. Nilai konstanta sebesar 22.843 artinya jika pelatihan dan lingkungan kerja jumlahnya adalah 0, maka kinerja nilainya adalah 22.843
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar 0.096 artinya jika variabel pelatihan ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0.096 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0.487 artinya jika variabel lingkungan kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0.487 satuan.

1. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel kualitas pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja secara parsial, hal ini dapat dilihat dari angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel 4.25. Diketahui t tabel = 1.994

1) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Hipotesis (Ho): Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis (Ha): Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan nilai signifikansi sebesar $0.235 > 0.05$ dan t hitung $1.197 < t$ tabel 1.994 , sehingga H_o diterima dan H_a ditolak dengan arah pengaruh yang negatif yang berarti semakin tinggi pelatihan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta, maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Artinya hipotesis 1 “pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” tidak terbukti.

2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Hipotesis (Ho): Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hipotesis (Ha): Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ dan t hitung $4.912 > t$ tabel 1.994 , sehingga H_a diterima dan H_o ditolak dengan arah pengaruh

yang positif yang berarti semakin tinggi lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Artinya hipotesis 2 “lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” terbukti.

2. Uji F

Hipotesis (Ha): Pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hipotesis (Ha): Pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan f hitung $> f$ tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan f hitung $< f$ tabel maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Diketahui f tabel = 3.11

Berdasarkan tabel 4.25 didapatkan angka signifikansi $0,000 < 0,05$ dan f hitung $13.862 > f$ tabel 3.11 yang berarti bahwa hipotesis 3 “pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” terbukti.

3. Koefisien determinasi

Besarnya pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil *R square* sebesar 0.260. Sehingga dapat disimpulkan besarnya kontribusi variabel

pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 26% dan sisanya adalah faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.2 Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Analisis regresi menganalisis pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 4.26 Regresi Linier Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja X_1 dan $X_2 \rightarrow Z$

Variabel dependen: Kepuasan Kerja					
<i>Variabel</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i> <i>B</i>	<i>Standardized Coefficients</i> <i>Beta</i>	<i>t</i> <i>Hitung</i>	<i>Sig.</i>	<i>Keterangan</i>
Pelatihan	0.390	0.315	3.240	0.002	Signifikan
Lingkungan Kerja	0.565	0.368	3.785	0.000	Signifikan
Konstanta: 9.408					
F Hitung: 14.387					
Sig: 0,000					
R Square: 0.267					

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 11)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Dimana:

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Pelatihan

X₂ = Lingkungan Kerja

α = Konstanta

β₁ = Koefisien Regresi untuk variabel X₁

β₂ = Koefisien Regresi untuk variabel X₂

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 9.408 + 0.390 X_1 + 0.565 X_2$$

Berdasarkan tabel 4.26 diatas dapat diketahui:

- a. Nilai konstanta sebesar 9.408 artinya jika pelatihan dan lingkungan kerja jumlahnya adalah 0, maka kepuasan kerja nilainya adalah 9.408
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X₁ sebesar 0.390 artinya jika variabel pelatihan ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0.390 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X₂ sebesar 0.565 artinya jika variabel lingkungan kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0.565 satuan.

1. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja secara parsial, hal ini dapat dilihat dari angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel 4.26. Diketahui $t_{\text{tabel}} = 1.994$

1) Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis (Ho): Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis (Ha): Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka Ha ditolak dan Ho diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan nilai signifikansi sebesar $0.002 < 0.05$ dan $t_{\text{hitung}} 3.240 > t_{\text{tabel}} 1.994$, sehingga Ha diterima dan Ho ditolak dengan arah pengaruh yang positif yang berarti semakin tinggi pelatihan di Grand Keisha Hotel Yogyakarta, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Artinya hipotesis 4 “pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” terbukti.

2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Hipotesis (Ho): Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis (Ha): Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ dan t hitung $3.785 > t$ tabel 1.994 , sehingga H_a diterima dan H_o ditolak dengan arah pengaruh yang positif yang berarti semakin tinggi lingkungan kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Artinya hipotesis 5 “lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” terbukti.

2. Uji F

Hipotesis (H_o): Pelatihan kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis (H_a): Pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan f hitung $> f$ tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan f hitung $< f$ tabel maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Diketahui f tabel = 3.11

Berdasarkan tabel 4.26 didapatkan angka signifikansi $0,000 < 0,05$ dan f hitung $14,387 > f$ tabel 3.11 yang berarti bahwa hipotesis 6 “pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” terbukti.

3. Koefisien determinasi

Besarnya pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari hasil *R square* sebesar 0.267. Sehingga dapat disimpulkan besarnya kontribusi variabel pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 26.7% dan sisanya adalah faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Analisis regresi menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja baik secara parsial dengan uji regresi linier sebagai berikut:

Tabel 4.27 Regresi Linier Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja $Z \rightarrow Y$

Variabel dependen: Kinerja					
<i>Variabel</i>	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>t Hitung</i>	<i>Sig.</i>	<i>Keterangan</i>
Kepuasan Kerja	0.221	0.334	3.171	0.002	Signifikan
Konstanta: 32.036					
Sig: 0,002					
R Square: 0.112					

Sumber: Data primer diolah tahun 2018 (Lampiran 12)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 Z$$

Dimana:

Y = Kinerja

Z = Kepuasan Kerja

α = Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi untuk variabel X_1

β_2 = Koefisien Regresi untuk variabel X_2

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 32.036 + 0.221 Z$$

Berdasarkan tabel 4.27 diatas dapat diketahui:

- a. Nilai konstanta sebesar 32.036 artinya jika kepuasan kerja jumlahnya adalah 0, maka kinerja nilainya adalah 32.036
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel Z sebesar 0.221 artinya jika variabel kepuasan kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0.221 satuan.

1. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial, hal ini dapat dilihat dari angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel 4.27. Diketahui t tabel = 1.994

1) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Hipotesis (Ho): Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis (Ha): Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kriteria:

Apabila sig. penelitian $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Apabila sig. penelitian $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel maka Ha ditolak dan Ho diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan nilai signifikansi sebesar $0.002 < 0.05$ dan t hitung $3,171 > t$ tabel 1.994 , sehingga Ha diterima dan Ho ditolak dengan arah pengaruh yang positif yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja di Grand Keisha Hotel, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Artinya hipotesis 7 “kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja” terbukti.

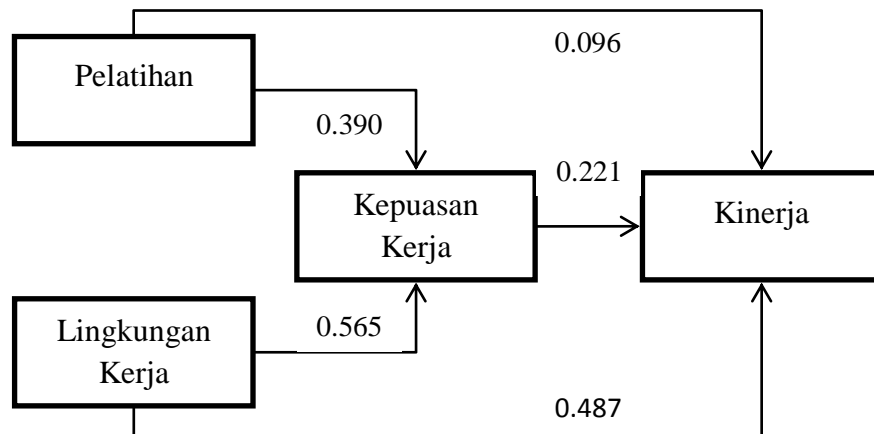
2. Koefisien determinasi

Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil *R square* sebesar 0.112. Sehingga dapat disimpulkan besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja

terhadap kinerja sebesar 11.2% dan sisanya adalah faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2013) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Terdapat dua bentuk dalam analisis jalur, yang pertama analisis pengaruh secara langsung dan analisis pengaruh secara tidak langsung. Untuk mempermudah analisis jalur, langkah pertama yaitu menerjemahkan hipotesis penelitian ke dalam bentuk gambar. Adapun gambar tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1

1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa adanya moderator oleh variable lain. Berikut adalah analisis pada pengaruh langsung:

- a. Pengaruh variabel pelatihan kerja terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0.096$$

- b. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0.487$$

- c. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0.390$$

- d. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0.565$$

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0.221$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.390 \times 0.221) = 0.086$$

- b. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.565 \times 0.221) = 0.125$$

Ringkasan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel pelatihan (X_1), lingkungan kerja (X_2), terhadap kinerja (Y), melalui kepuasan kerja (Z) sebagai berikut:

Tabel 4.28 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Pelatihan (X_1) \rightarrow Kinerja (Y)	0.096	-	0.096
Lingkungan Kerja (X_2) \rightarrow Kinerja (Y)	0.487	-	0.487
Pelatihan (X_1) \rightarrow Kepuasan (Z)	0.390	-	0.390
Lingkungan Kerja (X_2) \rightarrow Kepuasan Kerja (Y)	0.565	-	0.565
Kepuasan Kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0.221	-	0.221
Pelatihan (X_1) \rightarrow Kepuasan Kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0.096	0.086	0.182
Lingkungan Kerja (X_2) \rightarrow Kepuasan Kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0.487	0.125	0.612

Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 0.096 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.086. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya, hipotesis 8 “pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja” **tidak terbukti**.

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0.487 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.125. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya, hipotesis 9 “pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja” **tidak terbukti**.

4.5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Tidak Terbukti
H2	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Terbukti
H3	Pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Terbukti
H4	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H5	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H6	Pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H7	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Terbukti
H8	Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja	Tidak Terbukti
H9	Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja	Tidak Terbukti

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 10-12)

4.6 Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 82 responden yang dapat dikelompokkan berdasarkan karakteristik responden yang pertama berdasarkan jenis kelamin, dimana jumlah laki-laki sebanyak 46 orang dan jumlah perempuan sebanyak 36 orang. Kemudian berdasarkan usia, karakteristik responden paling banyak berusia sekitar 26-30 tahun. Setelah itu, berdasarkan jenjang pendidikan, responden paling banyak menempuh pendidikan terakhir S1, dan masa kerja kurang dari 2 tahun.

Persepsi karyawan Grand Keisha Hotel terhadap indikator pelatihan (X_1) dapat dilihat dari nilai mean sebesar 4.15 dengan persentase sebesar 83. Hal ini dapat disimpulkan dalam kategori tinggi. Persepsi karyawan Grand Keisha Hotel mengenai indikator lingkungan kerja (X_2) dapat dilihat dari nilai mean sebesar 3.27 dengan presentase sebesar 74. Hal ini dapat disimpulkan dalam kategori tinggi. Selanjutnya yaitu persepsi karyawan Grand Keisha Hotel terhadap indikator kepuasan kerja (Z) yang dilihat dari nilai mean sebesar 3.92 dan persentase sebesar 78. Hal ini dapat disimpulkan dalam kategori tinggi. Terakhir, yaitu persepsi karyawan Grand Keisha Hotel mengenai kinerja (Y) yang dilihat dari nilai mean sebesar 3.84 dan persentase sebesar 77. Hal ini dapat disimpulkan dalam kategori tinggi.

4.6.1 Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) Terhadap Variabel Kinerja (Y) Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.235 > 0.05$ dan t hitung $1.197 < t$ tabel 1.994 menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak

signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Silvia (2012) yang memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, dapat dilihat dari masih kurangnya kemampuan (*skill*) karyawan untuk memecahkan masalah yang muncul dalam pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada pihak lain. Husna et.al (2015) yang memperoleh hasil pelatihan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja serta penelitian yang dilakukan oleh Purnawati et.al (2017) menunjukkan pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Pengaruh positif dan tidak signifikan ini disebabkan karena sebagian karyawan mengikuti pelatihan tidak terlalu serius sehingga kinerjanya biasa-biasa saja. Disamping itu pelatihan yang diselenggarakan tidak berkesinambungan, karyawan belum merasa mahir namun pelatihan tersebut sudah ditiadakan.

4.6.2 Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kinerja (Y) Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ dan t hitung $4.912 > t$ tabel 1.994 dimana ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Jayaweera (2015) yang memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Naharuddin dan Sadegi (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja secara fisik memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Samson dan Waiganjo (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan yang

signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja dimana aspek psikologis menunjukkan hubungan terkuat terhadap kinerja karyawan.

4.6.3 Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kinerja (Y) Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ dan f hitung $13.862 > f$ tabel 3.11 menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Sultana et al. (2012) yang memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Elnaga dan Imran (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sherwani dan Mohammed (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa program pelatihan meningkatkan kemampuan menghadapi rintangan kerja, keproduktifan, efisiensi dan secara khusus kinerja karyawan. Jayaweera (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Naharuddin dan Sadegi (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja secara fisik memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Samson dan Waiganjo (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja dimana aspek psikologis menunjukkan hubungan terkuat terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.002 < 0.05$ dan t hitung $3.240 > t$ tabel 1.994 menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Vasudevan (2014) yang melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adesola et al. (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja karyawan. Hanaysha dan Tahir (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.6.5 Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kepuasan

Kerja (Z) Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ dan t hitung $3.785 > t$ tabel 1.994 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Raziq dan Maulabakhsh (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Agbozo et al. (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Javed et al. (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

4.6.6 Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z) Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ dan f hitung $14.387 > f$ tabel 3.11 menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Vasudevan (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adesola et al. (2013) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja karyawan. Hanaysha dan Tahir (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Raziq dan Maulabakhsh (2015) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Agbozo et al. (2017) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Javed et al. (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

4.6.7 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Variabel Kinerja (Y) Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai signifikan $0.002 < 0.05$ dan t hitung $3.171 > t$ tabel 1.994 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Javed et al. (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Awan dan Asghar (2014) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berdampak secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Inuwa (2016) melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

4.6.8 Pengaruh Variabel Pelatihan (X_1) Terhadap Variabel Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 0.096 dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0.086 menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Darma (2016) dimana menunjukkan hasil pengaruh tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja $\rho_{y1x2} \times \rho_{y2y1} = (0,251 \times 0,336) = 0,084$ lebih kecil dari pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja 0.277 . Yogatama (2013) menunjukkan hasil pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja sebesar 0.398 lebih besar dari pengaruh tidak

langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yaitu $(0.184 \times 0.290) = 0.053$. Serta penelitian dari Mutmainah (2013) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

4.6.9 Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Variabel Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) Karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0.487 dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0.125 menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh Tjio dan Anggela (2015) menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,139 lebih kecil dari pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang sebesar 0,398. Hal ini berarti kepuasan kerja sebagai variabel perantara (intervening) memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Harahap dan Hidayat (2013) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,675 sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,141; dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (melalui variabel intervening kepuasan kerja). Pratiwi (2011) menunjukkan nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur ρ_{y1x2} dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρ_{y2x1} menjadi $(0,439 \times 0,447) = 0,196$. Hasil

perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung $\{(\rho_{y_2x_2}) \times (\rho_{y_2y_1})\}$ lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh $\rho_{y_1x_2}$, ($0,196 < 0,207$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dapat melalui variabel intervening yaitu kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan namun nilai koefisien tanpa melalui kepuasan kerja atau secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuisioner yang disebarakan kepada karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelatihan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.
2. Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.
3. Pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.
4. Pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.
5. Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.
6. Pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.
7. Kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.

8. Pengaruh langsung (pelatihan terhadap kinerja) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja).
9. Pengaruh langsung (lingkungan kerja terhadap kinerja) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

1. Bagi Pihak Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta

Pihak Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta sebaiknya mengevaluasi pelatihan yang diterapkan di perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga karyawan bisa mengembangkan kemampuannya, dimana dapat dimulai dari pemilihan instruktur pelatihan yang memiliki kualitas lebih baik karena terlihat rendahnya penilaian karyawan terhadap hal tersebut. Dengan pelatihan yang tepat sasaran baik materi, metode, pelatih dan peserta serta sarana akan sangat penting untuk terus meningkatkan kinerja karyawan.

2. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki kekurangan karena banyaknya keterbatasan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya untuk dapat menggali lebih banyak informasi terkait perusahaan yang akan diteliti dan diharapkan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adesola, M.A., Oyeniyi, K.O. dan Adeyemi, M.A. (2013), Empirical Study of the Relationship between Staff Training and Job Satisfaction among Nigerian Banks Employees, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), hal: 108-115.
- Agbozo, George K., Owusu, Isaac S., Hoedoafia, Mabel A., Atakorah, Yaw B. (2017), The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana, *Journal of Human Research Management*, 5(1), hal: 12-18.
- Alwi, Syafaruddin (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Awan, Abdul G. dan Asghar, Iffat (2014), Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh, Pakistan, *Global Journal of Human Research Management*, 2(4), hal: 71-94.
- Bangun, Wilson (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga.
- Creswell, John W. (2009), *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Penterjemah Achmad Fawaid.
- Darma, Safira Dwi (2016), Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Pada Divisi SDI PT. Bank BRI Syariah Kantor Pusat. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta

Dessler, Gary (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Indeks.

Elnaga, Amir dan Imran, Amen (2013), The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, 5(4), hal: 137-147.

Fakhri, Risha F., Djastuti, Indi (2015), Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), hal: 1-15.

Flippo, Edwin B. (2002) *Manajemen Personalialia*, Edisi ke 6, Jakarta: Erlangga.

Ghozali, Imam(2006),*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ke 4, Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam (2013), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ke 4, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gomes, Faustino Cardoso (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Halima dan Lukiyana (2016), Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pacific Metro International Jakarta, *Media Studi Ekonomi*, 19(2), hal: 56-66.

- Hanafi, Bayu D. dan Yohana, Corry (2017), Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT. BNI Lifesurance, *Journal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), hal: 73-89.
- Hanaysha, Jalal dan Thir, Putri R. (2016), Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, hal: 272-282.
- Handoko, T. Hani. (2012), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, Vivi Amanah dan Hidayat, Wahyu (2013), Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Taspen (Persero). *Jurnal Indonesia*. Semarang.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi (2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Inuwa, Mohammed (2016), Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach, *The Millenium University Journal*, 1(1), hal: 90-103.
- Ishak, Arep dan Tanjung, Hendri (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.

- Ivancevich, John M., Konopaske, Robbert dan Matteson, Michael T. (2008), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1 dan 2, Jakarta: Erlangga.
- Javed, Maooma., Balouch Rifat dan Hassan, Fatima (2014), Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions, *International Journal of Learning and Development*, 4(2), hal: 120-140.
- Jayaweera, Thushel (2015), Impact of Work Environment Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England, *International Journal of Business and Management*, 10(3), hal: 271-278.
- Khan, Afaq A., Osama, Sardar., Waseem, Raja M., Ayaz, Mohsin dan Ijaz, Moazzam (2016), Impact of Training and Development of Employee on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan, *Business Management and Strategy*, 7(1), hal: 29-46.
- Lewa, K. Iip Idham Eka dan Subowo (2005), *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon*. Jurnal SINERGI: Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus on Human Resources.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terj.), jilid 1, Jakarta: Penerbit Salemba.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 9, Jakarta: Salemba Empat
- Mutmainah, Hestin (2013), Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Peran Supervisor terhadap Kinerja yang Didimensi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta, *GRADUASI Journal*, (29), hal: 1-20
- Naharuddin, Nina M. dan Sadegi, Mohammad (2013), Factors of Work Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia, *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), hal: 66-78.
- Nitisemito, Alex S. (2000) *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugrahaningsih, Hartanti dan Julaela (2017), Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Tempuran Mas, *Media Manajemen Jasa*, 4(1), hal: 61-76.
- Nugroho, Bhuno Agung (2005), *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*, Yogyakarta: ANDI

- Pratiwi, Suwesti Yunia (2011), Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kabupaten Wonosobo. *Skripsi*. Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Prawirosentono, Suyadi (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi 1, Yogyakarta: BPFE.
- Raziq, Abdul dan Maulabakhsh, Raheela (2015), Impact of Work Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance*, 23, hal: 717-725.
- Rivai, Veithzal (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. (2002), *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2003) *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Samson, Gitahi N., Waiganjo, Maina dan Koima, Joel (2015), Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(12), hal: 76-89.
- Schultz, D. & Schultz, S. E. (2006), *Psychology & Work Today*, Edisi ke 9, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sedarmayanti (2001), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju
- Sedarmayanti (2009), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju
- Sekaran, Uma(2015),*Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (terj.)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sherwani, Karwan H. dan Mohammed, Nashmil H. (2015), An Analysis of Training and Employee Performance: A Case Study in a Telecommunication Company in Erbil, *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 2(2), hal: 74-82.
- Siagian, Sondang P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga Belas, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siregar, Syofian (2013),*Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. PT. Bumi Aksara

Sudarmanto (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono (2007), *Metode Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta

Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta

Sultana, Afshan., Irum, Sobia., Ahned, Kamran dan Mehmod, Nasir (2012), Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), hal: 646-661.

Tjio, Monica Oktavia dan Angela, Melyana (2015), Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Hotel X Surabaya. *Jurnal Indonesia. Manajemen Perhotelan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.

Umam, Khaerul (2010), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Pustaka Setia.

Vasudevan H. (2014), Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness, *International Journal of Management Business Research*, 4(3), hal: 185-202.

Wibowo (2014), *Manajemen Kinerja*, Edisi ke 4, Jakarta: Rajawali Pers.

Yogatama, Yanuar (2013), *Analisi Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Tangerang. Skripsi. Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.*

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Bapak/ibu/saudara/i
Karyawan

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Priyanto
NIM : 13311554
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/ibu/saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya mohon Bapak/ibu/saudara/i berkenan menjawab sejujurnya seperti yang Bapak/ibu/saudara/i alami dan rasakan. Atas partisipasi Bapak/ibu/saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Priyanto

Identitas Responden

1. Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan
2. Usia : () ≤ 20 tahun () 36 - 40 tahun
 () 21 - 25 tahun () 41 - 45 tahun
 () 26 - 30 tahun () 46 - 50 tahun
 () 31 - 35 tahun () >50 tahun
3. Pendidikan Terakhir : () SMA/Sederajat
 () D1-D3 () S3
 () S1
 () S2
4. Masa Kerja : () ≤ 5 tahun () 21 -25 tahun
 () 6 - 10 tahun () 26- 30 tahun
 () 11 - 15 tahun () >30 tahun
 () 16 - 20 tahun
5. Jenis Pelatihan (wajib diisi) :
- a)
b)
c)
6. Posisi atau Jabatan :

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda silang (X) atau tanda centang (\surd) pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

STS	= Sangat Tidak Setuju	= 1
TS	= Tidak Setuju	= 2
N	= Netral	= 3
S	= Sangat Setuju	= 4
SS	= Sangat Setuju	= 5

Variabel Pelatihan (X1)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Materi Pelatihan	1. Saya merasa materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan					
		2. Saya merasa materi meningkatkan pengetahuan saya					
		3. Saya merasa materi yang diberikan dapat diterapkan dalam pekerjaan saya					
2.	Metode Pelatihan	4. Pelatihan yang saya terima diberikan dengan metode yang tepat sasaran					
		5. Metode pelatihan yang disampaikan dapat dengan mudah saya pahami					
3.	Pelatih (Instruktur)	6. Instruktur menguasai materi yang diberikan (ahli dalam bidangnya)					
		7. Instruktur mampu menjawab persoalan teknis di lapangan					
		8. Instruktur dapat menciptakan interaksi yang baik dg peserta					
4.	Peserta Pelatihan	9. Perusahaan memfasilitasi pelatihan sesuai dengan kualifikasi (posisi atau job desc) yang saya miliki					
		10. Saya merasa siap dalam menerima atau mengikuti					

		pelatihan					
5.	Sarana Pelatihan	11. Kapasitas ruangan sesuai dengan jumlah peserta					
		12. Saya melakukan pelatihan di ruangan yang nyaman (tenang dan ber-AC)					
		13. Tersedianya alat bantu pelatihan (<i>sound system, in focus, dll</i>)					

Variabel Lingkungan Kerja (X2)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Lingkungan Kerja Fisik	1. Penerangan di ruang kerja saya telah sesuai dengan kebutuhan (tidak silau/gelap)					
		2. Saya merasa bekerja dengan nyaman karena kondisi udara yang baik					
		3. Ruang kerja saya harum dan jauh dari bau tidak sedap					
		4. Ruang kerja saya sesuai dengan kebutuhan kerja saya dan tidak menimbulkan kebosanan					
2.	Lingkungan Kerja Non Fisik	5. Saya merasa aman dalam bekerja					
		6. Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja					
		7. Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan saya					
		8. Saya memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan saya					

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pekerjaan	1. Saya dapat bekerja dengan mengerahkan keterampilan dan kemampuan saya dengan baik					
		2. Saya mendapat tugas atau pekerjaan yang beragam dan menantang					
		3. Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
		4. Atasan saya memberikan umpan balik mengenai pekerjaan yang saya lakukan					
2.	Ganjaran yang pantas	5. Perusahaan tempat saya bekerja memiliki sistem upah yang adil dan sesuai dengan harapan saya					
		6. Perusahaan tempat saya bekerja memiliki kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan saya					
3.	Kondisi kerja	7. Lingkungan tempat saya bekerja bersih dan nyaman					
		8. Lingkungan tempat saya bekerja memudahkan saya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					
		9. Lingkungan tempat saya bekerja menyediakan fasilitas yang memadai					
4.	Rekan Kerja	10. Saya memiliki rekan kerja yang ramah dan memberikan solusi ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan saya					
		11. Pimpinan saya bersikap ramah dan mengapresiasi kinerja baik saya					
		12. Pimpinan saya mendengarkan pendapat saya					

Variabel Kinerja (Y)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Kuantitas	1. Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan					
		2. Saya berusaha untuk bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan					
		3. Saya selalu bekerja dengan mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan					
2.	Kualitas	4. Saya selalu melakukan pekerjaan saya dengan disiplin dan teliti					
		5. Saya selalu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan saya					
3.	Ketepatan	6. Saya selalu berusaha konsisten dalam melakukan pekerjaan					
		7. Saya selalu berusaha memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan dengan bekerja sesuai target					
4.	Kehadiran	8. Saya selalu datang bekerja tepat waktu					
		9. Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan ketika jam kerja kecuali ada urusan pekerjaan					
5.	Kemampuan bekerjasama	10. Saya dapat bekerjasama dengan sesama karyawan di tempat kerja saya					
		11. Saya mengutamakan kerjasama dalam menyelesaikan tugas					

LAMPIRAN 2

Tabulasi Kuesioner

N o	X1. 1	X1 .2	X1 .3	X1. 4	X1 .5	X1. 6	X1. 7	X1 .8	X1. 9	X1. 10	X1. 11	X1. 12	X1. 13	T.X1
1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	56
2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	57
3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	61
4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	48
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	60
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
7	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	57
8	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	58
9	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	47
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
11	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	49
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	55
13	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	48
14	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	47
15	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	55
16	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	62
17	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	47
18	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	51
19	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	59
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	55
21	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	55
23	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
24	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	54
26	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
27	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	60
28	5	4	5	4	4	2	2	2	5	4	5	5	4	51
29	5	4	5	4	4	2	2	2	5	4	5	5	4	51
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
31	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	54
32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	51
33	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	57
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	55

35	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	49
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
37	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	56
38	3	3	2	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	45
39	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	54
41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	59
41	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	54
43	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	54
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
45	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	51
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	48
47	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	50
48	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	52
49	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	51
50	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
51	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	57
52	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	49
53	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	58
54	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	48
55	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	46
56	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	58
57	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54
58	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	59
59	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
60	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	56
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	54
62	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	53
63	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	56
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
65	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
66	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	54
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	55
68	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	55
69	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	54
70	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	55
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
72	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	54
73	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	53

74	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	53
75	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	54
76	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	57
77	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	49
78	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	63
79	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	51
80	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	58
81	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
82	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	56
	350	336	342	331	332	336	326	330	349	356	339	344	339	
	4,268	4,17	4,17	4,037	4,05	4,098	3,976	4,02	4,256	4,341	4,13	4,195	4,134	
	85%	82%	83%	81%	81%	82%	80%	80%	85%	87%	83%	84%	83%	

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	T.X2
1	4	3	4	3	3	3	3	3	26
2	4	4	4	5	4	4	4	4	33
3	3	5	4	4	3	4	3	3	29
4	5	5	4	4	5	5	4	5	37
5	3	4	3	3	5	5	4	4	31
6	3	3	3	4	4	4	3	3	27
7	4	4	5	4	5	4	4	4	34
8	3	3	5	3	3	5	3	3	28
9	4	5	4	5	4	5	4	5	36
10	5	4	5	5	4	4	3	3	33
11	3	3	2	3	3	3	3	3	23
12	3	2	2	2	3	3	3	3	21
13	4	4	4	4	4	3	4	4	31
14	4	4	3	3	3	3	4	3	27
15	2	3	3	3	4	3	4	4	26
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	5	3	4	3	3	4	5	3	30
18	4	1	4	4	5	5	5	5	33
19	4	5	4	4	5	5	4	4	35
20	4	3	3	3	3	4	3	4	27
21	4	4	3	4	4	4	4	4	31
22	5	5	3	1	5	3	5	5	32

23	4	4	3	3	3	3	3	3	26
24	3	3	3	3	3	3	3	3	24
25	5	5	4	4	4	4	1	5	32
26	4	3	4	3	3	3	4	3	27
27	3	2	4	3	5	3	2	4	26
28	3	3	3	4	5	4	4	4	30
29	3	3	4	4	5	4	4	4	31
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	3	4	3	5	5	3	5	5	33
32	3	3	2	4	3	3	4	4	26
33	2	3	2	3	3	4	4	4	25
34	5	5	4	4	5	4	3	4	34
35	5	5	3	3	5	3	5	4	33
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	5	4	5	5	4	5	3	5	36
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
39	4	4	4	5	5	4	5	5	36
40	4	4	3	3	3	4	4	3	28
41	5	5	5	5	5	4	5	5	39
41	5	5	4	4	4	4	4	4	34
43	3	4	3	4	3	4	3	4	28
44	3	3	3	4	3	4	4	3	27
45	3	4	4	2	4	3	4	4	28
46	4	4	4	4	4	5	4	5	34
47	3	3	2	3	4	4	3	4	26
48	2	3	3	4	3	4	3	3	25
49	4	4	4	4	3	3	5	3	30
50	4	4	3	4	3	4	4	4	30
51	5	4	4	4	4	4	4	4	33
52	3	3	3	3	3	3	3	3	24
53	5	3	4	4	4	5	4	5	34
54	4	2	1	3	3	4	4	5	26
55	4	4	4	4	3	4	4	4	31
56	3	3	4	3	3	3	3	5	27
57	4	4	3	4	4	4	4	4	31
58	3	5	4	4	4	5	5	5	35
59	5	3	5	3	3	3	5	5	32
60	5	3	3	5	3	3	5	3	30
61	4	3	3	4	4	1	4	4	27

62	3	3	4	3	4	3	5	5	30
63	4	3	3	5	4	4	4	4	31
64	4	4	4	3	4	2	4	4	29
65	3	3	3	3	3	3	3	3	24
66	5	4	4	4	3	3	4	4	31
67	4	2	2	3	3	3	3	3	23
68	4	4	3	4	4	5	3	4	31
69	4	2	4	4	4	3	5	4	30
70	4	3	3	3	3	4	4	5	29
71	4	4	3	4	3	4	4	4	30
72	5	3	4	3	4	4	5	3	31
73	3	4	4	3	3	4	3	4	28
74	2	2	4	3	3	3	4	4	25
75	4	3	3	3	4	4	4	3	28
76	3	3	3	3	5	3	5	5	30
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32
78	3	3	4	3	4	3	3	3	26
79	4	3	4	3	2	4	3	5	28
80	3	4	3	4	3	4	4	4	29
81	4	3	4	4	4	2	4	4	29
82	3	3	4	3	3	3	4	3	26
	310	291	290	297	307	303	315	323	
	3,78	3,549	3,537	3,62	3,744	3,695	3,84	3,939	
	76%	71%	71%	72%	75%	74%	77%	79%	

No	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.1 0	Z.1 1	Z.1 2	T.Z
1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	54
2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	57
3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	55
4	2	3	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	46
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	44
7	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	51
8	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	52
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	33

51	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	55
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	33
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	48
54	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	52
55	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46
56	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	44
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
58	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	3	42
59	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	49
60	3	3	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	45
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	48
62	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	44
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	50
64	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	44
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
66	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
68	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	45
69	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	48
70	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	48
71	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	45
72	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	50
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
74	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	44
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
76	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	48
77	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	41
78	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	54
79	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	45
80	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
81	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
82	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	41
	322	321	330	313	315	312	326	320	334	346	327	301	
	3,9 3	3,9 1	4,0 2	3,8 2	3,8 4	3,8	3,9 8	3,9	4,0 7	4,2 2	3,9 9	3,6 7	
	79 %	78 %	80 %	76 %	77 %	76 %	80 %	78 %	81 %	84 %	80 %	73 %	

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	T.Y
1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	50
2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	50
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	49
5	5	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	42
6	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	43
7	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	43
8	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	41
9	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	45
10	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	44
11	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	41
12	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	43
13	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	45
14	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	42
15	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	46
16	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	47
17	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	43
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	45
19	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	43
20	4	4	4	3	3	5	3	5	3	3	4	41
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
22	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	51
23	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	37
24	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	38
25	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	45
26	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	41
27	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	4	42
28	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	44
29	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	41
30	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	39
31	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	48
32	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	40
33	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	49
34	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	45
35	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	49
36	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	41
37	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	49
38	5	5	4	3	3	3	4	5	5	4	4	45

39	5	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	45
40	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	43
41	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	49
41	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	49
43	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	38
44	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	38
45	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	42
46	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	39
47	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	35
48	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	35
49	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	44
50	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	37
51	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	46
52	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	36
53	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	45
54	4	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	42
55	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	41
56	4	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	40
57	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	5	43
58	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	41
59	5	5	5	3	5	3	3	3	3	4	3	42
60	3	4	5	3	3	5	3	4	3	4	3	40
61	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	39
62	4	5	3	3	4	3	4	5	3	3	4	41
63	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	39
64	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	41
65	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	37
66	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	42
67	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	37
68	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	3	39
69	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	40
70	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	40
71	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	40
72	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	41
73	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	39
74	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	5	41
75	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	44
76	4	3	4	4	3	3	5	3	5	4	4	42
77	4	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	41

78	5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	42
79	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	40
80	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	41
81	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	47
82	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	43
	325	323	319	309	298	310	312	323	315	320	327	
	3,96	3,94	3,89	3,77	3,63	3,78	3,8	3,94	3,84	3,9	3,99	
	79%	79%	78%	75%	73%	76%	76%	79%	77%	78%	80%	

LAMPIRAN 3

Tabulasi Deskriptif

Responden	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja
1	24	L	S1	≤ 2 th
2	32	P	S1	≤ 2 th
3	29	P	S1	≤ 2 th
4	48	L	S2	≤ 2 th
5	26	L	S1	≤ 2 th
6	39	L	SMA	≤ 2 th
7	25	L	D3	≤ 2 th
8	29	P	S1	≤ 2 th
9	28	P	D3	≤ 2 th
10	24	P	S1	≤ 2 th
11	43	P	SMA	≤ 2 th
12	40	L	SMA	≤ 2 th
13	31	L	S1	≤ 2 th
14	30	P	S1	≤ 2 th
15	27	P	S1	≤ 2 th
16	26	P	SMA	≤ 2 th
17	24	L	D3	≤ 2 th
18	22	L	SMA	≤ 2 th
19	22	L	SMA	≤ 2 th
20	28	L	S1	≤ 2 th
21	32	L	S1	≤ 2 th
22	42	L	S2	≤ 2 th
23	23	P	D3	≤ 2 th
24	38	L	SMA	≤ 2 th

25	31	L	S1	≤ 2 th
26	25	L	D3	≤ 2 th
27	27	P	S1	≤ 2 th
28	22	P	SMA	≤ 2 th
29	26	P	S1	≤ 2 th
30	30	P	S1	≤ 2 th
31	26	L	D3	≤ 2 th
32	32	L	S1	≤ 2 th
33	41	L	S1	≤ 2 th
34	33	P	SMA	≤ 2 th
35	23	P	SMA	≤ 2 th
36	21	P	SMA	≤ 2 th
37	33	L	S1	≤ 2 th
38	36	L	S1	≤ 2 th
39	36	L	SMA	≤ 2 th
40	26	L	S1	≤ 2 th
41	44	L	S2	≤ 2 th
42	23	P	D3	≤ 2 th
43	30	P	SMA	≤ 2 th
44	42	L	S1	≤ 2 th
45	46	P	S2	≤ 2 th
46	27	L	S1	≤ 2 th
47	26	L	D3	≤ 2 th
48	33	P	SMA	≤ 2 th
49	38	L	SMA	≤ 2 th
50	36	P	S1	≤ 2 th
51	34	P	S1	≤ 2 th
52	27	P	S1	≤ 2 th
53	23	L	SMA	≤ 2 th
54	23	L	SMA	≤ 2 th
55	28	L	D3	≤ 2 th
56	29	P	D3	≤ 2 th
57	24	P	D3	≤ 2 th
58	46	P	S2	≤ 2 th
59	44	L	SMA	≤ 2 th
60	38	P	S1	≤ 2 th
61	41	P	SMA	≤ 2 th
62	31	L	S1	≤ 2 th
63	35	L	S1	≤ 2 th

X1.10	Pearson Correlation	.253*	.216	.199	.298**	.188	.229*	.311**	.430**	.356**	1	.501**	.380**	.441**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.022	.052	.073	.007	.091	.038	.005	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.11	Pearson Correlation	.170	.027	.333**	.172	.130	-.024	.153	.102	.170	.501**	1	.740**	.704**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.127	.808	.002	.123	.244	.828	.170	.362	.128	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.12	Pearson Correlation	.150	.015	.257*	.223*	.172	-.014	.079	.050	.293**	.380**	.740**	1	.770**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.180	.896	.020	.044	.122	.898	.483	.657	.008	.000	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.13	Pearson Correlation	.154	.037	.190	.316**	.334**	.151	.207	.212	.274*	.441**	.704**	.770**	1	.638**
	Sig. (2-tailed)	.167	.742	.087	.004	.002	.175	.061	.056	.013	.000	.000	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Tota	Pearson Correlation	.577**	.531**	.424**	.611**	.626**	.618**	.542**	.555**	.452**	.637**	.562**	.547**	.638**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

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

Z6	Pearson Correlation	.435**	.360**	.522**	.386**	.382**	1	.432**	.301**	.271*	.285**	.304**	.297**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.006	.014	.010	.005	.007	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z7	Pearson Correlation	.352**	.295**	.375**	.295**	.392**	.432**	1	.740**	.323**	.437**	.334**	.427**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.001	.007	.000	.000		.000	.003	.000	.002	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z8	Pearson Correlation	.278*	.159	.267*	.351**	.424**	.301**	.740**	1	.263*	.398**	.426**	.451**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.011	.154	.015	.001	.000	.006	.000		.017	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z9	Pearson Correlation	.092	.152	.264*	.261*	.248*	.271*	.323**	.263*	1	.670**	.626**	.053	.550**
	Sig. (2-tailed)	.412	.174	.016	.018	.025	.014	.003	.017		.000	.000	.636	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z10	Pearson Correlation	.260*	.273*	.425**	.298**	.326**	.285**	.437**	.398**	.670**	1	.555**	.144	.659**
	Sig. (2-tailed)	.019	.013	.000	.007	.003	.010	.000	.000	.000		.000	.197	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z11	Pearson Correlation	.224*	.230*	.317**	.371**	.313**	.304**	.334**	.426**	.626**	.555**	1	.302**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.043	.037	.004	.001	.004	.005	.002	.000	.000	.000		.006	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Z12	Pearson Correlation	.290**	.193	.160	.102	.305**	.297**	.427**	.451**	.053	.144	.302**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.008	.082	.152	.363	.005	.007	.000	.000	.636	.197	.006		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Tota	Pearson Correlation	.665**	.628**	.708**	.607**	.636**	.644**	.704**	.661**	.550**	.659**	.664**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

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

	Sig. (2-tailed)	.391	.000	.922	.360	.967	.201	.314		.130	.729	.008	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y9	Pearson Correlation	.443**	.177	.059	-.024	-.149	.026	.330**	.169	1	.507**	.328**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.111	.597	.833	.180	.814	.002	.130		.000	.003	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y10	Pearson Correlation	.203	.122	.155	.029	.059	.183	.339**	.039	.507**	1	.393**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.068	.275	.165	.793	.598	.100	.002	.729	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y11	Pearson Correlation	.267*	.213	.169	.256*	-.076	.080	.207	.289**	.328**	.393**	1	.577**
	Sig. (2-tailed)	.015	.055	.130	.020	.495	.477	.062	.008	.003	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Total	Pearson Correlation	.449**	.457**	.496**	.369**	.309**	.426**	.604**	.434**	.556**	.574**	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

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

LAMPIRAN 8

Reliabilitas X1 X2 Z Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	11

LAMPIRAN 9

Uji Asumsi Klasik

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.12811244
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.040
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.058 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.049	4.918		4.484	.000		
	Pelatihan X1	.063	.085	.077	.739	.462	.866	1.155
	Lingkungan X2	.439	.108	.433	4.084	.000	.830	1.204
	Kepuasan Z	.084	.075	.128	1.131	.261	.733	1.364

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.617	2.920		.896	.373
	Pelatihan X1	.016	.050	.039	.318	.751
	Lingkungan X2	-.025	.064	-.048	-.388	.699
	Kepuasan Z	-.005	.044	-.016	-.118	.907

a. Dependent Variable: RES2

LAMPIRAN 10

Analisis Regresi X1 dan X2 ke Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 ^a	.260	.241	3.19333

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_X2, Pelathan_X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282.713	2	141.356	13.862	.000 ^b
	Residual	805.592	79	10.197		
	Total	1088.305	81			

a. Dependent Variable: Kinerja_Y

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_X2, Pelathan_X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.843	4.876		4.685	.000
	Pelathan_X1	.096	.080	.117	1.197	.235
	Lingkungan_X2	.487	.099	.480	4.912	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Y

LAMPIRAN 11

Analisis Regresi X1 dan X2 ke Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517 ^a	.267	.248	4.80757

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_X2, Pelatihan_X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	665.033	2	332.516	14.387	.000 ^b
	Residual	1825.906	79	23.113		
	Total	2490.939	81			

a. Dependent Variable: Kepuasan_Z

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_X2, Pelatihan_X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.408	7.341		1.282	.204
	Pelatihan_X1	.390	.120	.315	3.240	.002
	Lingkungan_X2	.565	.149	.368	3.785	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Z

LAMPIRAN 12

Analisis Regresi Z ke Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 ^a	.112	.101	3.47636

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.499	1	121.499	10.054	.002 ^b
	Residual	966.805	80	12.085		
	Total	1088.305	81			

a. Dependent Variable: Kinerja_Y

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.036	3.307		9.687	.000
	Kepuasan_Z	.221	.070	.334	3.171	.002

a. Dependent Variable: Kinerja_Y