PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI SEKRETARIAT BADAN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN KEUANGAN (BPPK) JAKARTA

SKRIPSI

Oleh :

Nama	: Rifan Prasetyo
NIM	: 14311035
Jurusan	: Manajemen
Bidang Kosentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI SEKRETARIAT BADAN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN KEUANGAN (BPPK) JAKARTA

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama	: Rifan Prasetyo
NIM	: 14311035
Jurusan	: Manajemen
Bidang Kosentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

HALAMAN PENGESAHAN PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

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

Yogyakarta, 13 Februari 2019

Peneliti

Rifan Prasetyo

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

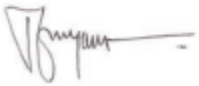
Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta

Nama	: Rifan Prasetyo
Nomor Mahasiswa	: 14311035
Jurusan	: Manajemen
Bidang Kosentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Februari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Titik Nurbiyati. M. Si

HALAMAN BERITA ACARA LULUS

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT BADAN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN KEUANGAN (BPPK) JAKARTA

Disusun Oleh : **RIFAN PRASETYO**

Nomor Mahasiswa : **14311035**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 13 Maret 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si. .....

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap Alhamdulillahirabbil'alamin, dan dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

- Allah SWT, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan semoga selalu diridhoi Nya.
- Nabi Muhammad SAW, seseorang yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
- Bapak Totok Sabariyoto dan Ibu Arifa Johara, Orang tuaku Tercinta, orang yang hebat, dengan segala do'anya yang telah mendukung setiap kegiatan serta do'a yang tidak pernah putus disetiap saat, dan yang selalu ikut terlibat dalam memperjuangkan cita-cita anaknya.
- Kakakku Indah Permata Sari dan Adikku Annisa Novita Sari, yang selalu memberikan semangat dan doa.

MOTTO

MAN JADDA WAJADA

Jangan pernah engkau berkata "aku tidak bisa" dalam sesuatu hal, sebelum engkau berusaha untuk mencobanya.

Kegagalan dan masalah adalah pembelajaran untuk hidup yang lebih baik.

- Rifan Prasetyo

"Sesungguhnya dibalik kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hendaklah hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap"

(QS. Al-Insyiroh : 6-8)

"Sungguh, kami benar-benar akan menguji kamu sekalian agar kami mengetahui orang-orang yang berjuang dan orang-orang yang sabar diantara kamu sekalian"

(QS. Muhammad : 31)

"Dikala hati sedang sedih, maka ingatlah Allah, karena dengan mengingat Allah, sesungguhnya hati kita akan menjadi tenteram"

(QS. Ar-Ra'd: 28)

"Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui"

(QS. Al-Baqarah: 216)

Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intevening* di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta

Rifan Prasetyo

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

rifanprasetyo.rifan@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini ada untuk menguji pelatihan, lingkungan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening. menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 100 karyawan Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan Jakarta. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan random sampling. Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat (1) pengaruh positif signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, (2) terdapat pengaruh positif signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (3) terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. kemudian, (4) terdapat pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) terdapat lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (6) terdapat budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (7) terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. selain itu, ditemukan (8) pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja, (9) terdapat lingkungan kerja berperngaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan (10) terdapat budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci : Pelatihan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

The Impact of Training, Work Environmet, and Organization Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) in Jakarta

Rifan Prasetyo

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia

rifanprasetyo.rifan@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to test training, employee environment, and organizational culture on employee performance with satisfaction as an intervening variable. using a quantitative approach, the data of this study were collected from 100 employees Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan Jakarta. The sampling technique used was random sampling. Partial Least Square (PLS) is used to test the hypothesis in this study by using SmartPLS 3.0.

The results of this study found that there are (1) significant positive effects of training on employee performance, (2) there is a significant positive influence of the work environment on employee performance, and (3) there is a significant positive influence of organizational culture on employee performance. then, (4) there is a significant positive effect on job satisfaction, (5) there is a work environment that has a significant positive effect on job satisfaction, (6) there is a significant positive organizational culture on job satisfaction, and (7) there is a positive job satisfaction with employee performance. in addition, it was found (8) the direct effect of training on employee performance is greater than the indirect effect of training on job satisfaction, (9) there is a work environment that directly affects employee performance greater than the indirect influence of the work environment on job satisfaction , and (10) there is an organizational culture that directly influences employee performance greater than the indirect influence of organizational culture on job satisfaction.

Keywords: Training, Work Environment, Organizational Culture, Employee Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-Mu tidak akan pernah habis untuk hamba-Mu sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Pengaruh Pelatihan, Lingkungan kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta.** Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimewanNya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Kedamaian adalah salah satu ciri khas Nabi Muhammad SAW dalam menyatukan umatnya. Cinta serta kasih sayang dalam membantu antar sesama itulah yang selalu ia terapkan. Semangat yang membara bagaikan api unggun yang menyala itulah yang ditularkan kepada kita semua untuk selalu bersemangat dalam menjalani kehidupan. Kehidupan di dunia tidak selamanya mulus, tetapi kehidupan itu penuh lika-liku, suka dan duka, serta penuh dengan perjuangan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusuan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis

hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan rahim serta pertolongan, kesehatan, kemudahan dan kelancaran yang diberikan kepada penulis hingga saat ini, karena hanya dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelsaikan tugas akhir ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kedua Orangtua, **Totok Sabariyoto dan Arifa Johara** yang telah menghantarkan doa – doa terbaiknya, semangat, perhatian, pengertian dan kasih sayang tanpa henti yang selalu merika berikan untuk penulis dalam menjalani kehidupan yang penuh makna.
4. **Indah Permata Sari dan Annisa Novita Sari**, selaku kakak dan adik kandung penulis yang selalu memberikan perhatian, pengertian, semangat, dan motivasi kepada penulis.
5. **Keluarga besar Arifin Poerwowidjojo dan Keluarga besar Johan**, yang telah memberikan doa – doanya untuk penulis hingga dapat menyelesaikan penelitian ini.
6. **Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

7. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
8. **Ibu Dra. Titik Nurbiyati, M. Si** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, informasi mengenai penelitian serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatiannya kepada penulis dalam tiap proses penyusunan tugas akhir ini.
9. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu selama proses administrasi.
10. **Bapak Yusuf** selaku dari bagian kepegawaian, dan seluruh pihak Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPK) Jakarta yang telah banyak memberikan bantuan dan partisipasi dalam penelitian ini.
11. **Mara, Kiki, Zaki, Mahfud, Kharis, dan Rian** selaku teman, dan juga sahabat "Kos Soenoe".
12. **Raka, Faris, Fikki, Andita, Putri, Very, Nida** dan **Kanz** selaku sahabat seperjuangan yang selama ini menjadi teman diskusi dan juga teman pergi Penulis.
13. Keluarga KKN Unit 92 **Thoni, Atik, Dita, Hira, Ida,** dan **Ayyun** yang selalu memberikan semangat dan doa untuk Penulis.
14. **Fania, Rezty, Tegar, Nanda,** dan **Kevin** yang telah memberikan semangat dan doa terbaik untuk Penulis.
15. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing*, dan kerjasama dalam penyelesaian skripsi.

16. Teman – teman seperjuangan Manajemen Angkatan 2014 yang telah bersama – sama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi UII, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu.
17. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu serta memberikan dukungan dan doa. Penulisa hanya bisa berdoa agar Allah SWT membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Yogyakarta, 13 Februari 2019

Penulis

Rifan Prasetyo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI ..... **Error! Bookmark not defined.**
HALAMAN PENGESAHAN PLAGIARISME ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI ii
HALAMAN BERITA ACARA LULUS iii
HALAMAN PERSEMBAHAN iv
MOTTO vi
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xvii
DAFTAR GAMBAR xviii
DAFTAR LAMPIRAN xix
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 9
1.4 Manfaat Penelitian 10
BAB II KAJIAN PUSTAKA 12
2.1. Penelitian Terdahulu 12
2.1.1. Penelitian pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan 12
2.1.2. Penelitian pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 15
2.1.3. Penelitian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 17
2.1.4. Penelitian pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja 20
2.1.5. Penelitian pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja 23
2.1.6. Penelitian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 26
2.1.7. Penelitian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 28
2.2. Landasan Teori 80
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia 80
2.2.2. Kinerja Karyawan 90

2.2.3. Pelatihan 101
2.2.4. Lingkungan Kerja 106
2.2.5. Budaya Organisasi 109
2.2.6. Kepuasan Kerja 118
2.3. Hubungan Antar Variabel 124
2.3.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 124
2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 127
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 131
2.3.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja 135
2.3.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja 138
2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 141
2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 146
2.3.8. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening 152
2.3.9. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening 153
2.3.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening 154
2.4. Kerangka Pikir dan Analisis Jalur 155
BAB III METODE PENELITIAN 158
3.1. Pendekatan Penelitian 158
3.2. Profil perusahaan 159
3.2.1. Lokasi Perusahaan dan Sejarah perusahaan 159
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan 161
3.3. Variabel Penelitian 162
3.4. Definisi Operasional 164
3.4.1. Kinerja karyawan 164
3.4.2. Pelatihan 167
3.4.3. Lingkungan kerja 169
3.4.4. Budaya Organisasi 170
3.4.5. Kepuasan Kerja 173
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian 175
3.5.1. Populasi 175
3.5.2. Sampel Penelitian 176

3.5.3 Teknik Penarikan Sampel 177
3.6. Jenis Data 179
3.6.1. Data Primer 179
3.6.2. Data Sekunder 179
3.7. Metode Pengumpulan Data 179
3.8. Metode Analisa Data 181
3.8.1. Analisa Deskriptif 181
3.8.2. Analisa Structural Equation Modelling (SEM) 181
3.8.3. Partial Least Square (PLS) 182
3.9. Analisis Jalur 188
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 189
4.1. Pengumpulan Data 189
4.2. Analisis Deskriptif 190
4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 195
4.3. Analisis Data 211
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*) 211
4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*) 236
4.3.3. Pengujian Efek Mediasi 243
4.4. Pembahasan 253
4.4.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 253
4.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 255
4.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 256
4.4.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja 257
4.4.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja 258
4.4.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 259
4.4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 260
4.4.8. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan 261
4.4.9. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 262
4.4.10. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 263
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 265
5.1. KESIMPULAN 265

5.2. SARAN..... 268
DAFTAR PUSTAKA..... 270
LAMPIRAN..... 281

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner 189
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden 190
Tabel 4. 3 Variabel Eksogen Pelatihan (PLTHN) 196
Tabel 4. 4 Variabel Eksogen Lingkungan Kerja (LNKRJ) 200
Tabel 4. 5 Variabel Eksogen Budaya Organisasi (BDORG) 202
Tabel 4. 6 Variabel Mediasi Kepuasan Kerja (KPSKJ) 205
Tabel 4. 7 Variabel Endogen Kinerja Karyawan (KRJKY) 208
Tabel 4. 8 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Pelatihan 213
Tabel 4. 9 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Lingkungan Kerja 214
Tabel 4. 10 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Budaya Organisasi ... 215
Tabel 4. 11 Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Kepuasan Kerja 217
Tabel 4. 12 Nilai Loading Factor Variabel Endogen Kinerja Karyawan 218
Tabel 4. 13 Rangkuman Nilai Loading Factor Pelatihan 221
Tabel 4. 14 Rangkuman Nilai Loading Factor Lingkungan Kerja 222
Tabel 4. 15 Rangkuman Nilai Loading Factor Budaya Organisasi 223
Tabel 4. 16 Rangkuman Nilai Loading Factor Kepuasan Kerja 224
Tabel 4. 17 Rangkuman Nilai Loading Factor Kinerja Karyawan 225
Tabel 4. 18 Nilai Cross Loading 227
Tabel 4. 19 Konstruk Reliabilitas dan Validitas 231
Tabel 4. 20 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA 234
Tabel 4. 21 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA 237
Tabel 4. 22 Path Coefficient 240
Tabel 4. 23 Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama 245
Tabel 4. 24 Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua 247
Tabel 4. 25 Total Effect 248
Tabel 4. 26 Specific Indirect Effects 250
Tabel 4. 27 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 252

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Tingkat Pengembalian kuesioner 190
Gambar 4. 2 Karakteristik Responden sesuai Jenis Kelamin 192
Gambar 4. 3 Karakteristik Responden sesuai Usia 192
Gambar 4. 4 Karakteristik Responden sesuai Pendidikan Terakhir 193
Gambar 4. 5 Karakteristik Responden sesuai Masa Kerja 193
Gambar 4. 6 Karakteristik Responden sesuai Penghasilan 194
Gambar 4. 7 Karakteristik Responden sesuai Status Perkawinan 194
Gambar 4. 8 Pengujian Model Pengukuran 212
Gambar 4. 9 Model Modifikasi 219
Gambar 4. 10 Hasil Analisis Bootstrapping SCFA 233
Gambar 4. 11 Pengujian Model Struktural 238
Gambar 4. 12 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen 244
Gambar 4. 13 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi 246
Gambar 4. 14 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen 248

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 282
Lampiran 2 Tabulasi Data mentah 295
Lampiran 3 Analisis Deskriptif 308
Lampiran 4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 309
Lampiran 5 hasil uji *outer model* 321
Lampiran 6 Hasil Uji Inner model 338
Lampiran 7 Surat Keterangan izin penelitian 344
Lampiran 8 Surat keterangan selesai penelitian 345

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mathis & Jackson (2011), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian khsusus yang di miliki dari setiap organisasi, yang artinya organisasi harus mampu melihat bakat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi yang lebih besar. Selain itu, Bohlander & Snell (2001), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan kemampuan yang terintegrasi dari daya fikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu yang dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia memegang peranan penting didalam sebuah organisasi.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia di antara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan Rivai (2004). Menurut Armstrong (1990), MSDM adalah suatu pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program-

program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya.

Pelatihan dan pengembangan memiliki kontribusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai *agent of change* terhadap individu dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan dalam konteks ini merupakan wahana atau media untuk melakukan injeksi semangat atau mendongkrak kinerja sejalan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Pelatihan dilakukan sebagai solusi terhadap problema kinerja undividu dan kinerja organisasi (Sudarmanto 2009).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian Dessler (2010). Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya menyangkut karyawan (SDM) yang mengelola factor" produksi lainnya tersebut Rivai (2009). Hal ini menjadikan bahwa SDM memiliki peran penting di dalam suatu organisasi.Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan karyawan mampu bekerja secara produktif, efektif dan efisien sehingga kinerja yang dicapai nantinya diharapkan mampu memuaskan sesuai dengan standar kinerja yang disyaratkan.

Salah satu langkah untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan sehingga

perusahaan dapat mengetahui dan memutuskan apakah karyawan membutuhkan pelatihan atau tidak untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal.Pelatihan terdiri dari upaya terencana organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku terkait pekerjaan, dengan tujuan menerapkannya pada pekerjaan.Program pelatihan mungkin berkisar dari kelas formal sampai mentoring satu lawan satu, dan mungkin berlangsung di tempat kerja atau di lokasi terpencil. Tidak peduli apa bentuknya, pelatihan dapat menguntungkan organisasi bila dikaitkan dengan kebutuhan organisasi dan bila memotivasi karyawan Noe *et al.* (2011).

Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang lebih mengutamakan praktek daripada teori Rivai (2009). Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Lesmana (2018) yang berjudul "*Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia."* yang menemukan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian

Pangarso dan Mulyaningsih (2014) yang berjudul *"Effect of Training on Employee Performance at Electronics State Owned Company in Bandung*." dan penelitian Mangkunegara dan Waris (2015) yang berjudul *"Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)."* Yang memiliki hal yang serupa dengan penelitian sebelumnya.

Untuk menjamin peningkatan kinerja karyawan, terdapat faktor lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan selain pelatihan, yakni adanya faktor lingkungan kerja perusahaan juga perlu memperhatikan lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Keduanya perlu diperhatikan karena lingkungan kerja merupakan tempat berlangsungnya perkerjaan itu sendiri. Sehingga kondisi tentu akan menentukan hasil seperti yang diteliti dalam penelitian oleh Juliarti *et al.* (2018) yang berjudul *"Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable."* Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kualitas, kuantitas, serta kinerja karyawan. Adapun didalam penelitian lain menjelaskan pendapat yang sama yang di teliti oleh Riyanto *et al.* (2017) yang berjudul *"*berjudul *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange."* dan penelitian oleh Nguyen *et al.* (2015) yang berjudul "*Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportinities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Othe Sectors in Vietnam"* menjelaskan pendapat yang

sama dengan penelit sebelumnya yang mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja ada faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan yaitu budaya organisasi yang memiliki peran di dalam kelangsungan hidup bagi sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Dimana ketika anggota organisasi berada di dalam suatu perusahaan, maka disitulah kelangsungan hidup karyawan selama ia bekerja. Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi (Robbins 2012). Budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain dimana hal ini menciptakan keunikan budaya pada suatu organisasi dimana budaya membawa suatu rasa identitas terhadap anggota-anggota organisasi. Budaya juga mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang serta meningkatkan kemantapan sistem social (Robbins:2006).

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syauta, et al (2012) yang berjudul *"The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Munical Waterworks Of Jayapura, Papua Indonesia "* mengatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, adapun penelitian lain yang sependapat oleh peneliti sebelumnya didalam penelitian Weerarathna dan Geeganage (2014) yang berjudul *"The Relationship between Organisational Culture and Employee*

Performance: Case of Sri Lanka." Dan penelitian lain oleh Hakim (2015) yang berjudul *"Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi."* Dari penelitian terdahulu dapat di katakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Timbulnya rasa kepuasan pada anggota organisasi juga memiliki peran dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Luthans (2008) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaanya memberikan sesuatu yang dianggap penting.Hal ini dapat dilihat bahwa pelatihan, budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari aspek pekerjaan yang memiliki peran penting dalam kehidupan sumber daya manusia pada suatu perusahaan dan hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Robbins and Judge (2012) mengatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negative tentang pekerjaannya.

Bernadin dan Russel (1993), kinerja karyawan adalah "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*" Dimana prestasi atau kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi spesifikasi pekerjaan atau kegiatan dalam batas waktu tertentu. Kinerja merupakan kondisi dimana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan mantaati standar kerja yang ditentukan oleh organisasi. Sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006),

mengatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Robbins (1996 dalam Sinambela 2012), kinerja pegawai diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Pengaruh dari adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja ini didikung oleh adanya penelitian yang dilakukan oleh Berliana *et al.* (2018) yang berjudul *"The Model of Job Satisfaction and Employee Performance."* yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Sedangkan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang berjudul *"The Interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance."* Yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Adapun yang sependapat dengan penelitian tersebut yang dilakukan oleh Yuen *et al*. (2018) yang berjudul *"Determinants of job satisfaction and performance of seafarers."*. dengan hasil dari penelitian tersebut bahwa terdapat hasil positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang telah diuraikan harus diperhatikan oleh organisasi dalam menghadapi persaingan yang ketat di era global. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Jakarta merupakan sebuah badan pendidikan dan pelatihan yang dimana mengutamakan pelatihan dan pendidikan di bagian keuangan yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan

perundang-undangan. Adapun dalam pasa 49 Peraturan Presiden tersebut BPPK menyelenggarakan fungsi sebagai berikut : penyusunan kebijakan, rencana dan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi di bidang keuangan negara; pelaksanaan pelatihan, pelatihan, dan sertifikasi di bidang keuangan negara; pelatihan, pelatihan, dan pelatihan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi dan pendidikan di bidang keuangan negara; pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; dan eksekusi fungsi lain yang diberikan oleh Menteri. Dalam upaya itu dibutuhkan pelatihan guna untuk melatih karyawan baru guna untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Tak lupa juga dengan upaya dalam membangun lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik agar dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta karena lebih ingin mengetahui BPPK dalam bagian pelatihan serta lingkungan kerja dan budaya organisasi, dengan judul **Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta.**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah pelatihan beperngaruh terhadap kepuasan kerja ?

5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
8. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (pelatihan terhadap kinerja) pada karyawan ?
9. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (lingkungan kerja terhadap kinerja) pada karyawan ?
10. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) pada karyawan ?

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 budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (pelatihan terhadap kinerja) pada karyawan.

9. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (lingkungan kerja terhadap kinerja) pada karyawan.
10. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) pada karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Objek Penelitian

Untuk memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi perusahaan terkait pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Penulis

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang ada di perusahaan serta mempraktikkan teori yang telah disampaikan selama menempuh pendidikan S1.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi bagi peneliti lain untuk dikembangkan lebih lanjut khususnya terkait pengaruh pelatihan,

lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu dari variabel Pelatihan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

2.1.1. Penelitian pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

1. Nasution dan Lesmana (2018)

Penelitian yang berjudul *Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia.* Penelitian ini diawali dengan penemuan masalah dalam kinerja karyawan. Permasalahan yang terlihat dalam penelitian ini adalah rendahnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh disiplin kerja karyawan dan pelaksanaan pelatihan yang kurang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT Hermes Realty Indonesia. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Hermes Realty Indonesia dengan total 83 orang. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sehingga responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 83 orang. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan disiplin variabel

bebas (X1) dan pelatihan kerja (X2), variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan disiplin dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hermes Realty Indonesia.

Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS 21 (Statistical Product and Service Solution) for Windows, dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hermes Reality Indonesia hal ini menjelaskan bahwa Pemberian pelatihan kerja secara berkala perlu dilakukan, mengingat masalah-masalah baru yang timbul di masa mendatang, sehingga karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Selain itu, trainer yang memberikan pelatihan haruslah orang yang tepat dan ahli di bidangnya sehingga penyampaian materi bisa dipahami dan dimengerti oleh karyawan agwar dapat diterapkan dalam pekerjaannya sehari-hari. Pelatihan merupakan upaya karyawan untuk memperbaiki kinerja, sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

2. Pangarso dan Mulyaningsih (2014)

Penelitian yang berjudul *Effect of Training on Employee Performance at Electronics State Owned Company in Bandung*. Program pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk peningkatan kinerja. Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Ini dimotivasi oleh kinerja karyawan belum mencapai tujuan perusahaan

(yaitu rata-rata kinerja karyawan diharapkan untuk mencapai hasil khusus). Hipotesis bahwa kinerja belum tercapai karena pelatihan dan ini perlu diuji secara empiris. Makalah ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel penelitian ini berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Pengolahan data menggunakan pengujian hipotesis, dan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 20.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara parsial variabel pelatihan / pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ditemukan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan fokus pada efek pelatihan, karena berdasarkan perhitungan koefisien determinasi sebesar 69,40%. Ini membuat pelatihan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, dan penelitian lebih lanjut dapat menggunakan teori dasar diskusi tentang pelatihan menurut pendapat ahli lain.

3. Mangkunegara dan Waris (2015)

Penelitian ini yang berjudul *Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida).* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan yang bekerja di PT. Asuransi Bangun Askrida, dengan sampel responden sebanyak 160 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Bangun Askrida. Sebagian pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap

kinerja, Disipline memiliki dampak positif terbesar pada kinerja karyawan, oleh karena itu, berarti mendisiplinkan pekerjaan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Penelitian pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Juliarti *et al.* (2018)

Penelitian ini berjudul *Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable.* Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan lebih mampu mendukung pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan dapat bekerja dengan baik jika Anda memiliki kinerja tinggi yang dapat menghasilkan pekerjaan yang baik pula. Dengan kinerja yang tinggi itu karyawan, diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja menjadi variabel intervening. Data tentang kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan diperoleh melalui observasi, pencatatan dan kuesioner dengan responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS).

Hasil uji statistik menunjukkan (1) kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja , (2) lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan, (5) lingkungan kerja

terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil statistik dari semua variabel positif dan signifikan dampaknya.

2. Riyanto *et al.* (2017)

Penelitian ini yang berjudul *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange.* Perekonomian Indonesia dengan menyiapkan regulasi sesuai dengan kondisi ekonomi aktual yang tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik di bursa efek Indonesia (BEI) sebagai pengatur pasar modal di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BEI, untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BEI dan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BEI. Desain penelitian adalah deskriptif dan verifikatif dengan metode survei. Populasi semua karyawan BEI di Jakarta. Teknik pengambilan sampel berdasarkan perhitungan Slovin menemukan 150 responden dengan probability sampling dengan tipe simple random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh simultan terhadap motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran untuk IDX dapat memberikan motivasi yang baik dan

memberikan perhatian dan prestasi lebih bagi karyawan serta menyediakan lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan.

3. Nguyen *et al.* (2015)

Penelitian ini yang berjudul *Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportinities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Othe Sectors in Vietnam.* Studi ini meneliti dampak dari penghasilan, lingkungan kerja, dan peluang promosi pada kinerja karyawan. Ini juga membandingkan dampak ini antara karyawan yang bekerja di sektor negara dan mereka yang bekerja di sektor lain. Survei dilakukan melibatkan 205 karyawan yang bekerja di kedua negara dan sektor lain di Ho Chi Minh City menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan, lingkungan kerja dan peluang promosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbandingan kekuatan relatif dari efek-efek mengungkapkan bahwa baik di negara bagian dan sektor lain yang menghasilkan memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, dan bahwa efeknya lebih kuat di sektor negara daripada di sektor lain. Peluang promosi memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja karyawan di sektor negara daripada di sektor lain. Akhirnya, lingkungan kerja memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja karyawan di sektor lain daripada di sektor negara.

2.1.3. Penelitian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Weerarathna dan Geeganage (2014)

Penelitian ini yang berjudul *The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka.* tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor pakaian di Sri Lanka. Variabel bebasnya adalah budaya organisasi dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Penelitian ini telah selesai dengan survei empiris yang dilakukan secara menyeluruh menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri dan sampel terdiri dari karyawan di sektor pakaian. Kuesioner terdiri dari tiga bagian dan yang dikirim langsung ke segmen sasaran.

Penelitian ini dikaitkan dengan pengujian hipotesis dan ko-relasional. Karena pengaturan studi saat ini dapat disebut sebagai studi lapangan di mana penelitian telah dilakukan dalam pengaturan non-dibikin dengan meminimalkan gangguan dari penelitian. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif terkait dengan kinerja karyawan. Temuan ini memiliki implikasi yang signifikan bagi para manajer.

2. Syauta *et al.* (2012)

Penelitian ini yang berjudul *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia).* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkapkan pengaruh organisasi komitmen budaya dan organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pekerjaan. Pengumpulan data dilakukan dengan

kuesioner. Sampel penelitian adalah 127 karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menentukan karakteristik dan deskripsi responden untuk masing-masing indikator variabel. Sedangkan untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan metode Partial Least Square (PLS) dan Sob el Test.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja.

3. Hakim (2015)

Penelitian ini yang berjudul *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi.* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kausalitas antar variabel, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah responden yang ditargetkan 115 karyawan. Semua variabel diukur menggunakan variabel indikator, dan metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Itu juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberi makna bahwa, untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi.

2.1.4. Penelitian pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

1. Hanayasha dan Tahir (2017)

Penelitian ini yang berjudul *Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction.* Membangun kepuasan kerja tidak diragukan lagi adalah salah satu tujuan untuk setiap organisasi. Studi ini dirancang untuk menguji dampak pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan karyawan tentang kepuasan kerja di sektor pendidikan tinggi. Data dikumpulkan dari 242 karyawan universitas negeri di Malaysia utara menggunakan survei online. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural pada AMOS.

Temuan menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ditemukan juga bahwa kerja tim memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Akhirnya, temuan mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Ocen *et al.* (2017)

Peneltiian ini yang berjudul *The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction.* Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan peran pelatihan dalam membangun komitmen karyawan dan tugas kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan komitmen karyawan di sektor perbankan di Uganda. Studi ini adalah salah satu pelopor untuk memperpanjang debat komitmen karyawan ke sektor perbankan Uganda.

Ini memberikan penjelasan dengan bukti empiris dengan menunjukkan bahwa pelatihan memberikan efek positif langsung pada komitmen karyawan di sektor perbankan dalam situasi Uganda. Studi ini juga menunjukkan bahwa, di sektor perbankan di Uganda, kepuasan kerja membantu untuk mentransmisikan sebagian pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini lebih lanjut membangun model yang akan membantu peneliti dan praktisi dalam menyelidiki dan menjelaskan komitmen karyawan di sektor perbankan dalam situasi Uganda.

3. Shen dan Tang (2018)

Penelitian ini yang berjudul *How does training improve custumer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction.* Studi ini mengeksplorasi peran transfer pelatihan dan kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan kualitas layanan pelanggan. Data dikumpulkan dari 230 karyawan dan supervisor mereka dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.

Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan secara tidak langsung mempengaruhi kualitas layanan pelanggan melalui mediasi transfer pelatihan dan kepuasan kerja. Selain itu, pelatihan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi transfer pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara parsial memediasi hubungan antara transfer pelatihan dan kualitas layanan pelanggan. Selanjutnya, dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memoderasi hubungan antara pelatihan dan transfer pelatihan. Penelitian ini memperluas teori pertukaran sosial, norma timbal balik, dan teori penetapan tujuan. Implikasi praktis dan arah penelitian masa depan dibahas.

Hasil penelitian yang Temuan penelitian adalah tiga: Pertama, tidak ada hubungan langsung antara pelatihan dan kualitas layanan pelanggan; sebaliknya, pelatihan secara tidak langsung mempengaruhi kualitas layanan pelanggan melalui mediasi transfer pelatihan dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan pentingnya transfer pelatihan sebagai kekuatan menjembatani dalam hubungan antara pelatihan dan konsekuensi karyawan.

Kedua, pelatihan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi transfer pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja, yang juga memediasi sebagian hubungan antara transfer pelatihan dan kualitas layanan pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan transfer pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan, transfer pelatihan, dan kepuasan kerja saling berhubungan dan bekerja secara kolektif untuk mempengaruhi kualitas layanan pelanggan.

Ketiga, POS memoderasi hubungan antara pelatihan dan transfer pelatihan; Sehingga ketika level POS tinggi maka training transfer dari hubungan training menjadi lebih kuat. POS memunculkan transfer karyawan dari perilaku pelatihan karena mereka yang telah menerima dukungan organisasi lebih mungkin untuk membayar dukungan majikan mereka dengan mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari untuk bekerja, dan memanfaatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan.

2.1.5. Penelitian pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja

1. Raziq dan Maulabakhsh (2014)

Penelitian ini yang berjudul *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. Di era modern, organisasi menghadapi beberapa tantangan karena sifat lingkungan yang dinamis. Salah satu dari banyak tantangan untuk bisnis adalah memuaskan karyawannya untuk mengatasi lingkungan yang terus berubah dan berkembang dan untuk mencapai kesuksesan dan tetap dalam persaingan. Untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan komitmen kerja karyawan, bisnis harus memenuhi kebutuhan karyawannya dengan menyediakan kondisi kerja yang baik. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner survei yang dikelola sendiri. Kuesioner diadopsi dari survei yang divalidasi sebelumnya. Populasi target terdiri dari lembaga pendidikan, sektor perbankan dan industri telekomunikasi yang beroperasi di kota Quetta, Pakistan. Simple random sampling digunakan untuk pengumpulan data dari 210 karyawan.

Hasil menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi ini diakhiri dengan beberapa prospek singkat bahwa bisnis perlu menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik untuk memaksimalkan tingkat kepuasan kerja. Makalah ini dapat bermanfaat bagi masyarakat dengan mendorong orang untuk berkontribusi lebih banyak untuk pekerjaan mereka dan dapat membantu mereka dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memotivasi karyawan mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2. Pawirosumarto *et al.* (2016)

Penelitian ini yang berjudul *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.* Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh 642 karyawan Parador Hotels and Resorts, Indonesia. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan pertimbangan sampel Structural Equation Modeling (SEM) adalah sama dengan 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk analisis. Sampel stratified proporsional digunakan untuk teknik sampling, dan elemen sampel ditentukan dengan metode sampling kebetulan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-

Partial Least Square dengan Paket Statistik IBM untuk Ilmu Sosial (IBM SPSS) Statistik 22,0 perangkat lunak dan program WarpPLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.

3. Ashraf *et al.* (2013)

Penelitian ini yang berjudul *The Impact of Working Environment on Organization Performance: A Mediating Role Employee's Job Satisfaction.* Peneliti menggambarkan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja organisasi memediasi peran kepuasan kerja di sektor tekstil di faisalabad, pakistan. kuesioner struktur digunakan untuk mengumpulkan data dari karyawan dan manajer di industri tekstil dan 170 responden.

Hasil yang ditemukan untuk lingkungan kerja meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, produktivitas dan melakukan pekerjaan secara efektif. lingkungan kerja menyediakan fasilitas untuk memuaskan kinerja kerja karyawan tepat waktu, mencapai target, kerja cepat, penghapusan kesalahan, kepercayaan, mengembangkan ide-ide baru, komitmen kerja, produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi. lingkungan kerja lebih baik untuk mengatur untuk memimpin di pasar. dalam penelitian ini untuk tujuan mengembangkan kerangka kerja dan

untuk memeriksa hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja pada kinerja organisasi peran mediasi kepuasan pekerjaan karyawan dipelajari. konsekuensi bahwa kemajuan organisasi dalam kebijakan lingkungan untuk meningkatkan kinerja organisasi. penelitian menemukan untuk menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari sektor tekstil di Pakistan.

2.1.6. Penelitian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Widagdo *et al.* (2013)

Penelitian ini yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta.* Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi serta komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, terutama pada karyawan dalam bagian pemasaran, penjualan dan distribusi dan manufaktur. di PT. Nutrifood Indonesia. Analisis ini mengimplementasikan penelitian regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Metode penelitian ini adalah simple random sampling, yang mengambil 115 karyawan dalam populasi dan jumlah sampel adalah 90 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dibudidayakan menggunakan SPSS 19.0

Hasil dari penelitian ini terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia.

2. Handoko *et al.* (2010)

Penelitian ini yang berjudul *Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance.* Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Swasta Digabung di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Populasi penelitian adalah 1715 dosen perguruan tinggi swasta. Sampel dari 325 dosen dipilih menggunakan teknik proporsional random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, dokumentasi, dan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dan Sobel Test digunakan untuk mengukur peran mediasi hipotesis.

Ada 3 dari 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kepuasan kerja yang lebih tinggi yang dirasakan oleh dosen tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja. Namun, peran kuat budaya organisasi mempengaruhi untuk meningkatkan komitmen, baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki dampak untuk meningkatkan kinerja dosen.

3. Al-Abdullat dan Dababneh (2017)

Penelitian ini yang berjudul *The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector.* Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji efek

positif dari budaya organisasi pada manajemen pengetahuan (KM) dengan memperjelas efek mediasi kepuasan kerja di sektor perbankan di Yordania. Penelitian dilakukan pada bank Yordania untuk mengembangkan konsep budaya organisasi yang akan tercermin dalam kegiatan bank. Populasi penelitian ini terdiri dari layanan pelanggan junior dan senior dan karyawan administrasi yang bekerja di bank Yordania di Yordania. Sampel dari penelitian ini adalah purposive satu karena penelitian tidak bisa mendapatkan daftar yang berisi nama-nama karyawan layanan pelanggan untuk alasan privasi. Berbagai tes statistik digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Studi ini menggunakan dua paket statistik - Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) dan SPSS-AMOS - untuk menganalisis data.

Perkembangan budaya organisasi di bank-bank di Yordania masih belum stabil dan efisien. Ini mungkin dipengaruhi oleh gaya manajemen dan semangat kerja tim di Yordania dan faktor-faktor lain yang terkait dengan budaya bank dan bagaimana hal itu akan tercermin dalam layanan pelanggan. Penciptaan dan penerapan KM di bank-bank di Yordania masih sederhana. Pengetahuan terutama dibagi secara internal di dalam bank dengan sedikit upaya yang didedikasikan untuk mengumpulkan pengetahuan dari lingkungan eksternal termasuk pelanggan. Kepuasan kerja di bank-bank di Yordania masih sederhana.

2.1.7. Penelitian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Berliana *et al.* (2018)

Penelitian ini yang berjudul *The Model of Job Satisfaction and Employee Performance.* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dan menganalisis: (1) Kompensasi untuk remunerasi (2) kepuasan kerja; (3) kinerja; dan (4) pengaruh kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PT. Karyawan ABC, baik secara bersamaan maupun secara parsial. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei deskriptif dan survei explanatory, unit analisis dalam penelitian ini adalah staf di PT. Lingkungan ABC dengan sampel 50 orang. Jenis investigasi adalah kausalitas, dan cakrawala waktu dalam penelitian ini adalah cross-sectional.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kompensasi remunerasi yang diberikan dianggap cukup tepat, kepuasan kerja dianggap puas, kinerja karyawan dianggap tinggi, kompensasi remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di antara kompensasi remunerasi dan kepuasan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja, ternyata kompensasi remunerasi memiliki pengaruh yang dominan. Karena kompensasi remunerasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja daripada kepuasan kerja, disarankan untuk memberikan kompensasi kompensasi yang sesuai dengan meningkatkan manfaat lainnya. yang mana, agar karyawan dapat bekerja lebih profesional.

2. Yuen *et al.* (2018)

Penelitian ini yang berjudul *Determinants of job satisfaction and performance of seafarers.* Kemampuan untuk memotivasi dan mempertahankan

pelaut adalah masalah ketenagakerjaan yang penting mengingat kurangnya tenaga kerja global dan tingkat perputaran yang tinggi di kalangan pelaut. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis determinan inti dari kepuasan kerja dan kinerja pelaut. Sebuah survei dilakukan pada 116 petugas pelaut dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.

Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut. Selain itu, jumlah stres yang terkait dengan bekerja di kapal dan daya tarik hadiah adalah penentu utama kepuasan kerja. Disposisi pelaut dan daya tarik desain pekerjaan juga memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tinjauan literatur dan wawancara pasca survei, model manajemen yang terdiri dari kebijakan dan strategi untuk memotivasi dan mempertahankan pelaut diusulkan.

3. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)

Penelitian ini yang berjudul *The Interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance.* Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji pengaruh desain ulang pekerjaan serta efek interaksi desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian kualitatif digunakan, yaitu, wawancara mendalam, untuk memvalidasi kuesioner yang dimodifikasi berdasarkan pada instrumen Job Diagnostic Survey yang sudah mapan. Survei kuesioner skala besar dilakukan pada tahun 2012 mengambil hotel dan industri resor dan industri perbankan di Thailand sebagai lokasi penelitiannya.

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis data survei yang diperoleh dari 295 responden sampel manajer.

Ditemukan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara Landasa Selain itu, efek interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, ketika dikontrol untuk karakteristik demografi responden sampel, ditemukan bahwa berada di kelompok usia 37-47 tahun secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan menerapkan perancangan ulang pekerjaan, ada kemungkinan bahwa itu akan mempengaruhi kinerja karyawan secara negatif pada tahap pertama perubahan. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan saat melaksanakan perancangan ulang pekerjaan sehingga perancangan ulang pekerjaan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa menerapkan perancangan ulang pekerjaan tanpa karyawan yang mengalami kepuasan kerja atau hanya melaksanakan perancangan ulang pekerjaan dapat menghasilkan kemungkinan penurunan kinerja karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa setiap desain ulang pekerjaan yang diusulkan akan menjadi strategi SDM yang efektif untuk secara signifikan memobilisasi kinerja karyawan hanya ketika perusahaan memastikan bahwa pelaksanaan perancangan ulang pekerjaan melibatkan karyawan yang bersangkutan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Pekerjaan redesign dengan sendirinya ditemukan memiliki efek negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan sementara kepuasan kerja ditemukan untuk selalu secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini memastikan efek interaksi positif dari desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja untuk peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif memoderasi pengaruh perancangan ulang pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

TABEL 2. 1 RANGKUMAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama Jurnal	Tujuan	Metedologi	Kesimpulan
1.	Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Reality Indonesia	meneiliti pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan ritel seller tas	*Training* (Mangkunegara, 2009) - Tujuan dan sasaran pelatihan - Pelatih (*Trainers)* - Materi pelatihan - Metode pelatihan - Peserta pelatihan dan pengembangan *(Trainees).*	pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hermes Reality Indonesia

			Employee performance (miner dalam sutrisno 2011) - kualitas - kuantitas - waktu kerja. - kerja sama	
2.	*Effect of Training on Employee Performance at Electronics State Owned Company in Bandung*	meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di perusahaan elektronik di Bandung.	*Training* (Mangkunegara, 2009) - *Training Goals and Objectives* - *Trainer Qualification* - *Training Material* - *Training Method* - *Trainees* *Employee performance* (Mangkunegara, 2000.	.ditemukan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan fokus pada efek pelatihan, karena berdasarkan perhitungan koefisien determinasi

			Musa Shofiandry, 2011) - *quantity* - *quality*	sebesar 69,40%.
3.	*Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida).*	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan yang bekerja di PT. Asuransi Bangun Askrida	*Training* (Mangkunegara, 2003) - *mastery of skills* - *knowledge* - *attitude* *Employee performance* (Mangkunegara, 2003)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Bangun Askrida.

4	*Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable.*	Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja menjadi variabel intervening.	*Work environment* (Sedarmayanti, 2009) *- physical work environment* *- non-physical work environment* *Employee performance* (McNeese-Smith, 1996) *- quality of the work* *- tenancity and endurance work* *- disicpline and attendance* *- cooperation among co-workers* *- concern will be safety* *- responsibility for the result of work*	Hasil uji statistik menunjukkan (1) kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja , (2) lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

			- *initiative / creativity possessed* *Job satisfaction* (Luthans, 2006) - *salary* - *promotion opportunities* - *supervision* - *co-workers* - *the job itself*	karyawan, (4) kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan, (5) lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil statistik dari semua variabel positif dan signifikan

				dampaknya.
5	*The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BEI, untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BEI dan untuk mengetahui pengaruh	*Work environment* (Sedarmayanti, 2012) - *physical work environment* - *non-physical work environment* *Employee performance* (Riyanto, 2016*)* - *effort* - *ability* - *environmental*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh simultan terhadap motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial

		motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BEI.	*situation*	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	*Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportinities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Othe Sectors in Vietnam.*	Studi ini meneliti dampak dari penghasilan, lingkungan kerja, dan peluang promosi pada kinerja karyawan. Ini juga membandingkan dampak ini antara karyawan yang bekerja di sektor negara dan mereka yang bekerja di sektor	*Work environment* (Al-Anzi, 2009) - *error rate* - *level of innovation* - *collaboration* - *absenteeism* - *ultimately* *Employee performance* (Chandrasekar, 2011) - *employee enjoy*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan, lingkungan kerja dan peluang promosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbandingan kekuatan relatif dari efek-efek mengungkapkan

		lain.	- *opportunity capacity* - *information and authority* - *sufficient help and equipment,* - *friendly and helpfull co-workers* - *result work* - *supervision* - *responbilities*	bahwa baik di negara bagian dan sektor lain yang menghasilkan memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, dan bahwa efeknya lebih kuat di sektor negara daripada di sektor lain. Peluang promosi memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja karyawan di sektor negara daripada di sektor lain.

				Akhirnya, lingkungan kerja memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja karyawan di sektor lain daripada di sektor negara.
7	*The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka*	Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengidentifikasi hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan sektor pakaian di Sri Lanka.	*Organizational Culture* (Robbins, 2005) - *Innovation and Risk Taking* - *Attention to Detail* - *Outcome Orientation* - *Peopel Orientation* - *Team Orientation* - *Aggresiveness* - *Stability*	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif terkait dengan kinerja karyawan. Temuan ini memiliki implikasi yang signifikan bagi

				para manajer.
8	*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkapkan pengaruh organisasi komitmen budaya dan organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pekerjaan.	*Organizational culture* (Wallach, 1983) - *bureaucracy culture* - *Innovative culture* - *supportive culture* *Employee performance* (Bernardin dan Russel, 1993) - *quality* - *quantity* - *timelines*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

			- *cost effectiveness* - *supervision* - *interpersonal impact* *Job satisfaction* (Luthans, 2006) - *work itself* - *salary* - *promotion opportunities* - *supervisor* - *colleagues*	Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja.
9	*Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of*	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen	*Organizational culture* (Robbins, 1996) - *innovation and courage to take risks* - *the attention* - *oriented result*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap

	District South Konawe Of Southeast Sulawesi	organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	- *oriented human* - *oriented team* - *aggressiveness* - *stability* *Employee performance* (Bernardin dan Russel, 1995) - *quality* - *quantity* - *timeliness* - *cost effectiveness* - *supervision* - *interpersonal impact*	komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Itu juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

				Temuan ini memberi makna bahwa, untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi.
10	*Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction.*	Studi ini dirancang untuk menguji dampak pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan karyawan tentang kepuasan kerja di sektor pendidikan tinggi.	*Training* (Buckley dan Caple, 2000) - *improving knowledge* - *skills* - *behaviours* *Job satisfaction*	Temuan menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

			(Hedge dan Borman, 2012)	Ditemukan juga bahwa kerja tim memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Akhirnya, temuan mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

11	*The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction.*	Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan peran pelatihan dalam membangun komitmen karyawan dan tugas kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan komitmen karyawan di sektor perbankan di Uganda.	*Training* (Newman *et al.*, 2011) *- Motivation for training* *- Support for training* *- Access to training* *Job satisfaction* (Yaseen, 2013) *- extrinsic* *- instrinsic*	Studi ini adalah salah satu pelopor untuk memperpanjang debat komitmen karyawan ke sektor perbankan Uganda. Ini memberikan penjelasan dengan bukti empiris dengan menunjukkan bahwa pelatihan memberikan efek positif langsung pada komitmen karyawan di sektor perbankan dalam situasi

				Uganda. Studi ini juga menunjukkan bahwa, di sektor perbankan di Uganda, kepuasan kerja membantu untuk mentransmisikan sebagian pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan.
12	*How does training improve custumer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction.*	Studi ini mengeksplorasi peran transfer pelatihan dan kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan	*Training* (Marler *et al.*, 2006) *Job satisfaction* (Cammann *et al.* 1979)	Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan secara tidak langsung mempengaruhi kualitas layanan

		dan kualitas layanan pelanggan. Data dikumpulkan dari 230 karyawan dan supervisor mereka dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.		pelanggan melalui mediasi transfer pelatihan dan kepuasan kerja. Selain itu, pelatihan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi transfer pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara parsial memediasi hubungan antara transfer pelatihan dan kualitas layanan

				pelanggan
13	*Impact of Working Environment on Job Satisfaction*.	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.	*Work environment* (Spector, 1997) *- working hours* *- job safety and security* *- relationship with co-workers* *- esteem needs* *- top management* *Job satisfaction* (Clark, 1997)	Hasil menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi ini diakhiri dengan beberapa prospek singkat bahwa bisnis perlu menyadari pentingnya lingkungan kerja

			- *employee loyalty* - *sense of ownership* - *level of commitment* - *efficiency and effectiveness* - *productivity*	yang baik untuk memaksimalkan tingkat kepuasan kerja.
14	*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts,*	Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.	*Work environment* (Nitisemito, 1992) - *work atmosphere* - *relationship with collagues* - *work facilities* *Job satisfaction* (Smith *et al.* 1969) - *work* - *supervision* - *wage*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya

	Indonesia.		- *promotion* - *co-workers* *Organizational culture* (Robbins dan Jugde, 2003) - *innovation and courage to take risks* - *paying attention to details* - *result orientation* - *employees orientation* - *team orientation* - *aggresive* - *stability* Employee performance (Bernardin dan russel,	kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.

			1995) - *work quality* - *labor quantity* - *time efficiency* - *work effectiveness* - *supervision needs* - *self-influence*	
15	*The Impact of Working Environment on Organization Performance: A Mediating Role Employee's Job Satisfaction.*	Peneliti menggambarkan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja organisasi memediasi peran kepuasan kerja di sektor tekstil di faisalabad, pakistan.	*Work environment* (Spector, 2008) *Job Satisfaction* (Getahun *et al.*, 2007) - *satisfaction of work* - *pay* - *team work* - *supervision* - *management style*	Hasil yang ditemukan untuk lingkungan kerja meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, produktivitas dan melakukan pekerjaan secara efektif. lingkungan kerja menyediakan

			- *promotion*	fasilitas untuk memuaskan kinerja kerja karyawan tepat waktu, mencapai target, kerja cepat, penghapusan kesalahan, kepercayaan, mengembangkan ide-ide baru, komitmen kerja, produktivitas dan meningkatkan kinerja organisasi. lingkungan kerja lebih baik untuk mengatur untuk memimpin di

				pasar
16	*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta.*	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi serta komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, terutama pada karyawan dalam	*Organizational Culture* (Robbins, 2007) - Inovasi dan keberanian mengambil resiko - Perhatian terhadap detail - Berorientasi pada hasil - Berorientasi kepada manusia - Berorientasi pada tim - Agresivitas - Stabilitas *Job Satisfaction* (Luthans dan Spector	Hasil dari penelitian ini terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia.

		bagian pemasaran, penjualan dan distribusi dan manufaktur. di PT. Nutrifood Indonesia.	dalam mahesa, 2010) - Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) - Gaji/upah (*pay*) - Promosi (*Promotion*) - Atasan (*Supervision*) - Rekan Kerja (*Workers*)	
17	*Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance*	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Swasta Digabung di Provinsi Jawa	*Organizational culture* (Wallach, 1983) - *bureaucratic culture* - *innovative culture* - *supportive culture* *Job satisfaction* (Luthans, 1992) - *salary* - *promotion*	Ada 3 dari 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kepuasan kerja yang lebih

		Timur, Indonesia	- *supervision* - *work itself* - *co-workers* *Performance* (Sangaji,2009 dan Setiawati, 2009) - *education and teaching* - *research and development* - *community service* - *support activity*	tinggi yang dirasakan oleh dosen tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja. Namun, peran kuat budaya organisasi mempengaruhi untuk meningkatkan komitmen, baik secara langsung maupun tidak langsung Hotelsmemiliki dampak untuk meningkatkan kinerja dosen.

18	*The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector*	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji efek positif dari budaya organisasi pada manajemen pengetahuan (KM) dengan memperjelas efek mediasi kepuasan kerja di sektor perbankan di Yordania. Penelitian dilakukan pada bank Yordania untuk mengembangkan konsep budaya organisasi yang akan tercermin dalam kegiatan	*Organizational culture* (Cameron dan Quinn, 2006) - *hierarchical culture* - *market culture* - *clan culture* - *adhocrary culture* *Job satisfaction* (Spector, 1997) - *overall life satisfaction* - *self system* - *physical and mental illness* - *productivity abd performance* - *absenteeism and turnover*	Perkembangan budaya organisasi di bank-bank di Yordania masih belum stabil dan efisien. Ini mungkin dipengaruhi oleh gaya manajemen dan semangat kerja tim di Yordania dan faktor-faktor lain yang terkait dengan budaya bank dan bagaimana hal itu akan tercermin dalam layanan pelanggan. Penciptaan dan

		bank. Populasi penelitian ini terdiri dari layanan pelanggan junior dan senior dan karyawan administrasi yang bekerja di bank Yordania di Yordania.	- *counter productive*	penerapan KM di bank-bank di Yordania masih sederhana. Pengetahuan terutama dibagi secara internal di dalam bank dengan sedikit upaya yang didedikasikan untuk mengumpulkan pengetahuan dari lingkungan eksternal termasuk pelanggan. Kepuasan kerja di bank-bank di Yordania masih sederhana.

19	*The Model of Job Satisfaction and Employee Performance.*	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dan menganalisis: (1) Kompensasi untuk remunerasi (2) kepuasan kerja; (3) kinerja; dan (4) pengaruh kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PT. Karyawan ABC, baik secara bersamaan maupun secara parsial.	*Job satisfaction* (Sukirno dan Siengthai, 2011) - employee factors - namely intelligence (IQ) - special skills - age - gender - physical condition - education - work experience - years of work - personality - emotions - ways of thinking - perceptions and work attitudes.	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kompensasi remunerasi yang diberikan dianggap cukup tepat, kepuasan kerja dianggap puas, kinerja karyawan dianggap tinggi, kompensasi remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh pada

			- job factors - namely the type of work - organizational structure - rank (class) - position - quality of supervision - financial security - opportunity for promotion - social interaction - employment relationships. *Employee performance* (Harwiki, 2016) - *result work* - *organization in*	kinerja karyawan di antara kompensasi remunerasi dan kepuasan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja, ternyata kompensasi remunerasi memiliki pengaruh yang dominan Karena kompensasi remunerasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja daripada kepuasan kerja, disarankan

			accordance - *respective authorities* - *responsibilities*	untuk memberikan kompensasi kompensasi yang sesuai dengan meningkatkan manfaat lainnya. yang mana, agar karyawan dapat bekerja lebih profesional.
20	*Determinants of job satisfaction and performance of seafarers.*	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis determinan inti dari kepuasan kerja dan kinerja pelaut.	*Job satisfaction* (Adams dan Freedman, 1976) - *intrinsic* - *extrinsic* *Employee performance* (Sanchez-Beaskoetxa	Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut. Selain itu, jumlah stres yang terkait dengan bekerja

			dan Coca Garcia, 2015) - *absenteeism* - *quality* - *productive* - *intention stay in organization*	di kapal dan daya tarik hadiah adalah penentu utama kepuasan kerja.
21	*The Interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance.*	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji pengaruh desain ulang pekerjaan serta efek interaksi desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	*Job satisfaction* (Spector, 1997) *Employee performance* (Judge *et al.* 2001)	Ditemukan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja

				karyawan. Selain itu, efek interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan

Berdasarkan rankuman diatas menjelaskan tentang tujuan, variabel indikator, serta hasil dari penelitian terdahulu.

Dan berikut adalah rankuman indikator-indikator variabel dari para peneliti dan teori indikator yang dipilih berdasarkan banyaknya indikator.

TABEL 2. 2 RANGKUMAN VARIABEL INDIKATOR PENELITIAN TERDAHULU

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan dalam penelitian ini
	Mangkunegara (2009)	- Tujuan dan sasaran pelatihan	Teori yang digunakan dalam penelitian adalah

		- Pelatih (*Trainers)* - Materi pelatihan - Metode pelatihan - Peserta pelatihan dan pengembangan *(Trainees)*.	Mangkunegra (2009) yang memiliki indikator : - *Training Goals and Objectives* - *Trainer Qualification* - *Training Material* - *Training Method* - *Trainees* ”Teori dari Mangkunegara dipilih karena teori ini merupakan teori paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti.”
	Mangkunegara (2009)	- *Training Goals and Objectives* - *Trainer Qualification* - *Training Material* - *Training Method* - *Trainees*	
	Mangkunegara (2003)	- *mastery of skills* - *knowledge*	

Pelatihan (Training) X_1		- *attitude*	
	Buckley dan Caple (2000)	- *improving knowledge* - *skills* - *behaviours*	
	Newman *et al.* (2011)	- *Motivation for training* - *Support for training* - *Access to training*	
	Marler *et al.* (2006)		
	Sedarmayanti (2009)	- *physical work environment* - *non-physical work environment*	Teori yang digunakan dalam penelitian adalah Sedarmayanti (2009) yang memiliki indikator : - *physical work*
	Sedarmayanti (2012)	- *physical work environment*	

Lingkungan Kerja (Work Environment) X_2		- *non-physical work environment*	*environment* - *non-physical work environment* "Teori dari Sedarmayanti dipilih karena teori ini merupakan teori paling banyak digunakan dalam jurnl yang direview oleh peneliti"
	Al-Anzi (2009)	- *error rate* - *level of innovation* - *collaboration* - *absenteeism* - *ultimately*	
	Spector (1997)	- *working hours* - *job safety and security* - *relationship with co-workers* - *esteem needs* - *top management*	
	Nitisemito (1992)	- *work atmosphere* - *relationship with collagues* - *work facilities*	

	Spector (2008)		
	Cameron dan Quinn (2006)	- *hierarchy culture* - *market culture* - *clan culture* - *adhocracy culture*	Teori yang digunakan dalam penelitian adalah Robbins (1996) yang memiliki indikator : - *innovation and courage to take risks* - *the attention* - *oriented result* - *oriented human* - *oriented team* - *aggressiveness* - *stability* "Teori dari Robbins dipilih karena paling relevan dan paling banyak digunakan pada penelitian ini"
	Wallach (1983)	- *bureaucracy culture* - *Innovative culture* - *supportive culture*	
	Robbins (1996)	- *innovation and courage to take risks* - *the attention* - *oriented result*	

		- oriented human *- oriented team* *- aggressiveness* *- stability*	
Budaya Organisasi (Organizational Culture) X_3	Cameron dan Quiin (2006)	*- hierarchical culture* *- market culture* *- clan culture* *- adhocrary culture*	
	Robbins (2005)	*- innovation and courage to take risks* *- the attention* *- oriented result* *- oriented human* *- oriented team* *- aggressiveness*	

		- *stability*	
	Wallach (1983)	- *bureaucratic culture* - *innovative culture* - *supportive culture*	
	Robbins dan Jugde (2003)	- *innovation and courage to take risks* - *paying attention to details* - *result orientation* - *employees orientation* - *team orientation* - *aggresive* - *stability*	

	Luthans (2006)	- *salary* - *promotion opportunities* - *supervision* - *co-workers* - *the job itself*	Teori yang digunakan dalam penelitian adalah Luthans (1992) yang memiliki indikator : - *work itself* - *pay* - *promotion opport* - *supervision* - *co-workers* "Teori dari Luthans dipilih karena teori ini merupakan teori paling banyak digunakan dalam jurnl yang direview oleh peneliti"
	Luthans dan Spector (2010)	- *work itself* - *pay* - *promotion opport* - *supervision* - *co-workers*	
	Hedge dan Borman (2012)		
	Yaseen (2013)	- *extrinsic* - *instrinsic*	
	Cammann *et al.* (1979)		

Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) Z	Clark (1997)	- *employee loyalty* - *sense of ownership* - *level of commitment* - *efficiency and effectiveness* - *productivity*	
	Smith *et al.* (1969)	- *work* - *supervision* - *wage* - *promotion* - *co-workers*	
	Getahun *et al.* (2007)	- *satisfaction of work* - *pay* - *team work* - *supervision* - *management*	

		style *- promotion*	
	Davies *et al.* (2006)	*- several internal and external factors* *- individual's value* *- principles* *- personality* *- expectations* *- job's nature*	
	Smith *et al*. (1969)	*- work itself* *- pay* *- promotion* *- supervision* *- co-workers*	
	Luthans (1992)	*- salary* *- promotion*	

		- *supervision* - *work itself* - *co-workers*	
	Sukirno dan Siengthai (2011)	employee factors - namely intelligence (IQ) - special skills - age - gender - physical condition - education - work experience - years of work - personality - emotions - ways of thinking - perceptions and	

		work attitudes. - job factors - namely the type of work - organizational structure - rank (class) - position - quality of supervision - financial security - opportunity for promotion - social interaction - employment relationships.	
	Adams dan Freedman (1976)	- *intrinsic* - *extrinsic*	
	Spector (1997)	- *overall life*	

		satisfaction *- self system* *- physical and mental illness* *- productivity abd performance* *- absenteeism and turnover* *- counter productive*	
	(Miner dalam Sutrisno 2011)	- kualitas - kuantitas - waktu kerja. - kerja sama	Teori yang digunakan dalam penelitian adalah Bernardin dan Russel (1993) yang memiliki indikator : *- quality* *- quantity* *- timeliness* *- cost effectiveness*
	(Mangkunegara, 2000. Musa Shofiandry, 2011)	*- quantity* *- quality*	
	Mangkunegara (2003)		

Kinerja Karyawan (Employee Performance) Y	McNeese-Smith (1996)	- *quality of the work* - *tenancity and endurance work* - *disicpline and attendance* - *cooperation among co-workers* - *concern will be safety* - *responsibility for the result of work* - *initiative / creativity possessed*	- *supervision* - *interpersonal impact* "Teori dari Bernardin dan Russel dipilih karena teori ini merupakan teori paling banyak digunakan dalam jurnl yang direview oleh peneliti"
	Riyanto (2016)	- *effort* - *ability* - *environmental situation*	
	(Chandrasekar,	- *employee enjoy*	

	2011)	- *opportunity capacity* - *information and authority* - *sufficient help and equipment,* - *friendly and helpfull co-workers* - *result work* - *supervision* - *responbilities*	
	Kaplan dan Norton (1996)	- *customer perspective* - *in turn* - *drive financial measures*	
	Bernardin dan Russel (1993)	- *quality* - *quantity*	

		- *timelines* - *cost effectiveness* - *supervision* - *interpersonal impact*	
	Bernardin dan Russel (1995)	- *quality* - *quantity* - *timeliness* - *cost effectiveness* - *supervision* - *interpersonal impact*	
	Bernardin dan russel (1995)	- *work quality* - *labor quantity* - *time efficiency* - *work effectiveness* - *supervision*	

		needs *- self-influence*	
	Harwiki (2016)	*- result work* *- organization in accordance* *- respective authorities* *- responsibilities*	
	Sanchez-Beaskoetxa dan Coca Garcia (2015)	*- absenteeism* *- quality* *- productive* *- intention stay in organization*	
	Judge *et al*. (2001)		

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai, 2009). Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me*manage* (mengelola) sumber daya manusia Menurut Rivai (2009) keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu manajemen juga untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih.

Menurut Armstrong (1990), MSDM adalah suatu pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen

pengorganisasian sumber daya manusia. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2006). Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut (Rivai, 2009). Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan *(input)* yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran *(output)*. Menurut Rivai (2009) Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli, apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya anusia ini lah yang disebut manajemen SDM.

Dalam beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi yang akan berakibat pada pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajmenen sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat penting dalam organisasi untuk mengelola individu-individu yang dibutuhkan dan dapat mencapai tujuan organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa tokoh mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia.

Rivai (2009) menyebutkan fungsi-fungsi sumber daya manusia kedalam dua fungsi utama manajemen SDM dan didalam fungsi utama manajemen SDM terdapat fungsi-fungsi lainnya. Dua fungsi manajemen SDM tersebut yaitu :

1. Fungsi Manajerial
   - Perencanaan *(planning)*
   - Pengorgaisasian *(organizing)*
   - Pengarahan *(directing)*
   - Pengendalian *(controlling)*
2. Fungsi Operasional
   - Pengadaan tenaga kerja (SDM)
   - Pengembangan
   - Kompensasi
   - Pengintegrasian
   - Pemeliharaan
   - Pemutusan Hubungan Kerja

Sedangkan Menurut Hasibuan (2006) mengklarifikasi fungsi manajemen sumber daya manusia kedalam sebelas fungsi MSDM. Kesebelas fungsi tersebut yaitu :

1. Perencanaan *(human resources plannning)*

   Perencanaan *(human resources plannning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart).*

3. Pengarahan *(directing)*

   Pengarahan *(directing)* merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian *(controlling)*

   Pengendalian (controlling) merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

   Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (development)

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (compensation)

   Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (integration)

   Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang srasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (maintenance)

   Pemeliharaan (maintenance) merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap berada dan bekerja di dalam organisasi.

10. Kedisiplinan

    Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentataati peraturan peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusai yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Penerapan dari fungsi-fungsi MSDM tersebut dapat mendorong setiap individu untuk memberikan kontribusi pada kinerjanya secara optimal dan memberikan gagasan guna mencapai tujuan organisasi.

3. Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Mewujudkan tujuan organisasi diperlukan berbagai pendekatan untuk memahami bagaimana praktik-praktik SDM. Menurut Rivai (2009) Sudut pandang ini memberikan tema-tema pelengkap yang membantu manajer dan operasional SDM dalam mempertahankan fungsi SDM dan aktivitasnya tetap ada pada sudut oandang yang benar, meliputi :

1. Pendekatan Strategis

   Manajemen SDM harus memberikan andil atas keberhasilan strategis perusahaan. Bila aktivitas manajer dan bagian SDM mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya tidak digunakan secara efektif.

2. Pendekatan SDM

   Manajemen SDM merupakan manajemen manusia. Pentingnya dan martabat manusia tidak boleh diabaikan.

3. Pendekatan Manajemen

   Manajemen SDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.

4. Pendekatan Sistem

   Pendekatan SDM berlangsung di dalam sistem yang lebih besar: yakni perusahaan. Oleh karenanya, upaya SDM harus mengevaluasi andil karyawan yang diberikan terhadap produktivitas perusahaan.

5. Pendekatan Proaktif

   Manajemen SDM bisa meningkatkan andilnya atas karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculannya.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia harus memiliki tujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawan secara strategis, etis, dan sosial (Rivai, 2009). Pada dasarnya Tujuan akhir manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2009) meliputi :

1. Peningkatan efesiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
5. Randahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan

7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Rendahnya komplain dari pelanggan
9. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Adapula untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya :

1. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui:
   - Perencanaan sumber daya manusia
   - Rekrutmen
   - Seleksi
   - Induksi
2. SDM yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui:
   - Pelatihan dan pengembangan
   - Pengembangan karier
3. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui:
   - Motivasi
   - Penilaian karya
   - Pemberian “hadiah” dan “hukuman”
4. SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:
   -Kesejahteraan (kompensasi)
   - Lingkungan kerja yang sehat dan aman

- Hubungan industrial yang baik

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2008), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui sumber daya manusia. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, konstribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perektrutan dan seleksi "yang teliti" sistem kompensasi yang insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait "hubungan bisnis".
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen yang tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.

6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas.
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia untuk meraih keunggulan kompetitif dari para pesaingnya. Pada intinya, suatu organisasi mengelola sumber daya manusia dengan tujuan mempertahankan dan menarik karyawan yang berkompeten dan dibutuhkan dalam organisasi.

5. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM sebagai suatu sistem dengan ruang lingkup yang bersifat internal dan eksternal. Menurut Rivai (2009) Yang bersifat internal ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM, sedangkan yang bersifat eksternal ialah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen. Ada dua jenis tantangan yang ada dalam manajemen SDM yaitu :

1. Tantangan Eksternal

   Dapat dikelompokkan menjadi lima yaitu :

   - Sektor teknologi
   - Sektor ekonomi
   - Sektor sosio kultural
   - Sektor politik
   - Sektor internasional

2. Tantangan Internal

   Tantangan internal/tantangan dari dalam muncul karena adanya SDM yang mengejar pertimbangan/*trade off* diantaranya ialah :

   - *finacial*
   - Penjualan
   - Keuangan
   - Service
   - Produksi

2.2.2. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat mempengaruhi kegiatan operasional organisasi, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari kinerja.

1. Bernadin dan Russel (1993) "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*" Dimana kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

2. Wibowo (2009) Kinerja berasal dari makna kinerja. Orang lain juga memberikan pemahaman tentang kinerja sebagai kinerja, hasil kerja, atau prestasi. Memang, kinerja memiliki makna yang lebih luas, tidak hanya mencakup hasil kerja, tetapi juga bagaimana cara kerja diproses.

3. Prawirosentoso (2000) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara hukum, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

4. Mangkunegara (2005) kinerja karyawan adalah hasil kerja dalam kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya.

5. Rivai (2009) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

6. Helfert (1996) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.
7. Kinerja adalah tampilan kerja baik kuantitas dan kualitas personil dalam suatu organisasi dan penampilan individu dan kelompok kerja personil (Indrawati, 2006).

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa Kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki dan ditunjukkan oleh anggota organisasi yang memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Mengelola kinerja karyawan dalam suatu organisasi, memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dan manfaat yang ingin diperoleh.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (1999) tujuan utama dari kinerja adalah untuk memotivasi individu untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Wibowo (2009 dalam Sinambela 2012), menjelaskan bahwa manfaat kinerja bukan hanya untuk organisasi, tapi juga manajer, dan individu.

- Menurut Wibowo (2009 dalam Sinambela 2012), manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan

individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kierja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

- Menurut Wibowo (2009 dalam Sinambela 2012), manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klasifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk pengembangan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Armstrong (2004), menyatakan tujuan yang menyeluruh tentang manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan konstribusi mereka sendiri. Tujuan spesifik manajemen kinerja menurut Armstrong (2004) adalah:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja

3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan perananan yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan atribut dan potensi tersebut.
8. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
9. Atas dasar penilaian ini, memungkinkan untuk individu bersama manajer menyepakai rencana peningkatan dan metode pengimplementasiannya dan secara bersama mengkaji perlunya training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu terpenuhi.

10. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasai dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
12. Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.

Tujuan dan manfaat kinerja dapat dicapai apabila kinerja dikelola dengan baik. Setiap organisasi dapat memperoleh manfaat yang berbeda beda sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pencapaian kinerja yang dapat diraih oleh seorang karyawan dapat dipengaruhi dari berbagai faktor Menurut Luthans (2006), terdapat empat faktor untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Mangkunegara (2013), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964:484) yang merumuskan bahwa:

1. *Human Performance = Ability + Motivation*
2. *Motivation = Attitude + Situation*
3. *Ability = Knowledge + Skil*

1. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, jika pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang

sesuai dengan keahliannya (*the right man the right place, the right man on the right job*).

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

Penerapan fator-faktor tersebut, dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kata lain, apabila faktor tersebut terpenuhi maka kinerja karyawan akan meningkat.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan penilaian yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui keberhasilan kinerja karyawan pada aspek-aspek tertentu. Menurut Bernadin dan Russel (1993), terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja.

The six primary Criteria on Which the Value of Performance May be Assessed:

1. Quality*; The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity; The amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*

3. *Timeliness; The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*

4. *Cost Effectivenes; The degree to which the use of the organization's resources (e.g. human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*

5. *Need for Supervision; The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*

6. *Interpersonal impact; The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperation among co-workers and subordinates.*

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dijabarkan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan enam kriteria, berikut:

1. Kualitas

Kualitas merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan, baik dalam hal menyesuaikan diri dengan beberapa cara ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiataan.

2. Kuantitas

   Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah yang dihasilkan dari suatu dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

3. Ketepatan waktu

   Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan ekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

4. Biaya Efektif / Pengaruh Biaya

   Biaya Efektif merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya manusia, keuangan, teknologi, materi) dapat dimaksimalkan untuk mendapat keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari setiap penggunaan sumber daya.

5. Perlu Pengawasan

   Perlu pengawasan merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau membutuhkan intervensi pengawas untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Pengaruh Interpersonal

Pengaruh interpersonal merupakan sejauh mana seseorang mempromosikan perasaan harga diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Chandsekar (2011) terdapat beberapa indikator mengenai kinerja kerja yaitu :

1. *employee enjoy*
2. *opportunity capacity*
3. *information and authority*
4. *sufficient help and equipment*
5. *friendly and helpfull co-workers*
6. *result work*
7. *supervision*
8. *responbilities*

Sedangkan menurut Miner dalam sutrisno (2011) memiliki empat indikator mengenai kinerja kerja yaitu :

1. kualitas
2. kuantitas
3. waktu kerja
4. kerja sama

Menurut McNeese dan Smith (1996) memiliki beberapa indikator mengenai kinerja kerja yaitu :

1. *quality of the work*
2. *tenancity and endurance work*
3. *disicpline and attendance*
4. *cooperation among co-workers*

5. *concern will be safety*
6. *responsibility for the result of work*
7. *initiative / creativity possessed*

Berdasarkan penjelasan diatas, kinerja dapat dipengaruhi beberapa indikator yang digunakan untuk menyesuaikan standar kerja. Indikator tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator penilaian kinerja yang diungkapkan oleh Bernadin dan Russel (1993).

2.2.3. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad milenium ini.

1. Mangkunegara (2008) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan tertentu.
2. Rivai (2009) pelatihan adalah proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori.

3. Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.
4. Forgacs (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai kegiatan yang direncanakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan impartasi keterampilan.
5. Armstrong (2006) menyatakan bahwa pelatihan adalah modifikasi perilaku melalui pengalaman, transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak.
6. Jun et al. (2006) berpendapat bahwa pelatihan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk pengembangan yang efektif karena itu dengan mendapatkan program pelatihan ini, karyawan dapat memperoleh keyakinan diri dan memiliki pemikiran positif untuk perusahaan mereka.

Berdasarkan kesimpulan diatas, bahwa peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan sangat berpengaruh positif terhadap segala kegiatan karyawan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan guna untuk mencapai tujuan.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan dan manfaat diadakannya pelatihan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan guna untuk mempermudah pencapaiannya.

1. Rivai (2009) Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.
2. Rivai (2009) Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam:

   -Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan;

   -Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan;

   -Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran;

   -Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan;

   -Memudahkan penilaian hasil program pelatihan;

   - Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.
3. Rivai (2009) sedangkan untuk manfaat pelatihan ada 3 jenis manfaat pelatihan, manfaat untuk karyawan, manfaat untuk perusahaan, dan manfaat dalam hubungan SDM,intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, bahwa peneliti menyimpulkan bahwa tujuan dan manfaat pelatihan berpengaruh positif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Faktor-faktor pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu, instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang.

1. Rivai (2009) ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:
   - *Cost-efectiveness* (efektivitas biaya)
   - Materi program yang dibutuhkan
   - Prinsip-prinsip pembelajaran
   - Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
   - Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
   - Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Yani (2012) yaitu:
   - Efektifitas biaya
   - Isi program yang dikehendaki
   - Kelayakan fasilitas-fasilitas
   - Preferensi dan pengetahuan peserta
   - Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
   - Prinsip-prinsip belajar.

Berdasarkan kesimpulan diatas, bahwa peneliti menyimpulkan banyak berbagai faktor dalam pelatihan dalam mencapai tujuannya.

4. Indikator Pelatihan

Penilaian kinerja merupakan penilaian yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui keberhasilan kinerja karyawan pada aspek-aspek tertentu. Menurut Mangkunegara (2009) menyebutkan ada lima indikator pelatihan yaitu :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur
2. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya dan berkualifikasi memadai (Profesional)
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Menurut Newman *et al.* (2011) menyebutkan ada tiga indikator pelatihan yaitu :

1. *Motivation for training*
2. *Support for training*
3. *Access to training*

Menurut Buckley dan Caple (2000) menyebutkan ada riga indikator yang mempengaruhi pelatihan yaitu :

1. *improving knowledge*
2. *skills*
3. *behaviours*

Berdasarkan penjelasan indikator diatas, pelatihan dapat dipengaruh beberapa indikator yang digunakan untuk meningkatkan kinerja kerja. Indikator tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator pelatihan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2009).

2.2.4. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana seseorang bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat guru nyaman dalam bekerja. Ketika sudah merasa nyaman tentunya kinerja akan maksimal. Ketika kinerja akan maksimal kemajuan organisasi juga akan semakin membaik. Oleh karena itu perlu adanya lingkungan kerja yang baik.

Nitisemito (1984), menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayanti (2009), Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dengan demikian, perubahan dalam lingkungan fisik menyediakan alat intervensi yang berpotensi kuat untuk meningkatkan kerja yang terorganisir.

Spector (1997) mengamati bahwa sebagian besar bisnis mengabaikan lingkungan kerja dalam organisasi mereka yang berakibat buruk pada kinerja karyawan mereka. Menurutnya, lingkungan kerja terdiri dari keselamatan kepada karyawan, keamanan kerja, hubungan baik dengan rekan kerja, pengakuan atas kinerja yang baik, motivasi untuk berkinerja baik dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Dia lebih lanjut menjelaskan bahwa setelah karyawan menyadari bahwa perusahaan menganggap mereka penting, mereka akan memiliki komitmen tingkat tinggi dan rasa kepemilikan untuk organisasi mereka. Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa peneliti menyimpulkan lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan.

2. Fungsi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja tentunya akan menentukan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Adapun fungsi atau manfaat dari adanya lingkungan kerja yang baik menurut beberapa ahli. Menurut Nitisemito (1984), lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam melaksanakan tugas, tetapi seringkali pengaruhnya cukup besar. Faktor yang berbeda dalam lingkungan kerja seperti upah, jam kerja, otonomi yang diberikan kepada karyawan, struktur organisasi dan komunikasi antara karyawan & manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Lane, Esser, Holte, & Anne, 2010).

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa peneliti menyimpulkan bahwa fungsi lingkungan akan berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan dan kepuasan kerja.

3. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman dan berpengaruh baik bagi kinerja kerja karyawan serta dengan memperhatikan lingkungan kerja akan juga berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009) ada dua indikator mengenai lingkungan kerja yaitu :

1. physical work environment
2. non-physical work environment

Sedangkan indikator lingkungan kerja menurut Al-Anzi (2009) mempengaruhi karyawan berdasarkan tingkat kinerja kerja karyawan :

1. error rate
2. level of innovation
3. collaboration
4. absenteeism
5. ultimately

Sedangkan indikator lingkungan kerja menurut Spector (1997) :

1. working hours
2. job safety and security

3. relationship with co-workers
4. esteem needs
5. top management

Sedangkan indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992)

1. work atmosphere
2. relationship with collagues
3. work facilities

Berdasarkan penjelasan indikator diatas, lingkungan kerja dapat dipengaruh beberapa indikator yang digunakan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Indikator tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur lingkungan kerja sebagai penambah motivasi terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan indikator pelatihan yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2009).

2.2.5. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya selalu melekat dalam setiap kehidupan manusia. Budaya yang melekat dalam diri seorang individu dapat berbeda dengan budaya yang berada dalam organisasi ataupun perusahaan. Budaya yang berada dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan suatu pekerjaan. Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian mengenai budaya organisasi.

1. Schein (2004), yang menyatakan bahwa: "Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan kelompok, atau ditemukan dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi

internal, dan yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasa terkait dengan masalah-masalah tersebut.

2. Wilson dan Bates (2003) berpendapat bahwa budaya organ-isasi yang kuat memainkan peran kompas yang andal dan kuat yang dapat memandu perilaku anggota organisasi.
3. Tharp (2009), definisi budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik khusus. Pertama-tama, mereka semua termasuk konsep berbagi, menunjukkan bahwa budaya organisasi hanya dikembangkan dalam kelompok (bahkan yang kecil).
4. Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya adalah seperangkat nilai yang dipelajari, diyakinkan dan memiliki standar pengetahuan, moralitas, hukum, dan sikap seperti yang disampaikan oleh individu, organisasi, atau komunitas untuk berperilaku sesuai dengan bagaimana kebiasaan dasar memandangnya.
5. Kreitner dan Kinicki (2000) mengusulkan budaya organisasi sebagai keselarasan nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh orgnisasi dalam menciptakan ciri khas yang berbeda dengan organisasi lainnya dan membedakan dengan organisasi lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat menunjukkan nilai suatu perusahaan melalui karakteristiknya. Budaya organisasi memiliki ciri khas yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

1. Cameron dan Quinn (2006) menyarankan empat jenis budaya yang terutama mengacu pada hubungan antar karyawan :

   - Hierarchical culture. a firm that displays a hierarchy culture seeks stability, maintains control, and has an internal focus to maintain a smooth and efficient operation that produces deliveries on time and at a low cost. It is a formalized and a structured culture, where managers excel at organization and coordination. Therefore, in a hierarchy culture, explicit knowledge can be actualized through action and practice and thus hierarchical culture is only suitable in the knowledge application process

   - Clan culture. The clan culture is flexible, focuses on its internal environment, values teamwork, loyalty, commitment and participation between employees, encourages high employee involvement, and is concerned with the well-being and development of their employees, and views customers and suppliers as partners (Cameron and Quinn, 2006; Fong and Kwok, 2009). Thus, we can conclude that this kind of culture works well for knowledge sharing and the dissemination process.

   - Adhocracy culture. The adhocracy culture seeks flexibility and focuses on its external environment. Cameron and Quinn (2006) state that this culture type values innovation, creativity, entrepreneurship, and risk-

taking, in contrast with the hierarchical culture. Leaders in an adhocracy organization must be innovative, entrepreneurial, and visionary as they compete in dynamic and heavily competitive industries that demand the ability to respond quickly to the rapidly changing external environment (Cameron and Quinn, 2006). Hence, this kind of culture works very well in the knowledge creation process.

- Market Culture. organizations that adopt this type of culture aim to be highly competitive, while winning is the "glue" that holds the employees and the organization together.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dijabarkan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan enam kriteria, berikut:

- Budaya hirarkis. sebuah perusahaan yang menampilkan budaya hierarki mencari stabilitas, mempertahankan kendali, dan memiliki fokus internal untuk mempertahankan operasi yang lancar dan efisien yang menghasilkan pengiriman tepat waktu dan dengan biaya rendah. Ini adalah budaya formal dan terstruktur, di mana para manajer unggul dalam organisasi dan koordinasi. Oleh karena itu, dalam budaya hierarki, pengetahuan eksplisit dapat diaktualisasikan melalui tindakan dan praktik dan dengan demikian budaya hierarkis hanya cocok dalam proses aplikasi pengetahuan

- Budaya klan. Budaya klan bersifat fleksibel, berfokus pada lingkungan internal, menghargai kerja tim, kesetiaan, komitmen dan partisipasi

antara karyawan, mendorong keterlibatan karyawan yang tinggi, dan peduli dengan kesejahteraan dan pengembangan karyawan mereka, dan memandang pelanggan dan pemasok sebagai mitra (Cameron dan Quinn, 2006; Fong dan Kwok, 2009). Dengan demikian, kita dapat menyimpulkan bahwa budaya semacam ini berfungsi dengan baik untuk berbagi pengetahuan dan proses diseminasi.

- Budaya adhokrasi. Budaya adhokrasi mencari fleksibilitas dan berfokus pada lingkungan eksternalnya. Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa jenis budaya ini menghargai inovasi, kreativitas, kewirausahaan, dan pengambilan risiko, berbeda dengan budaya hierarkis. Pemimpin dalam organisasi adhokrasi harus inovatif, kewirausahaan, dan visioner karena mereka bersaing dalam industri yang dinamis dan sangat kompetitif yang menuntut kemampuan untuk merespon dengan cepat terhadap lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat (Cameron dan Quinn, 2006). Oleh karena itu, budaya semacam ini bekerja sangat baik dalam proses penciptaan pengetahuan.

- Budaya Pasar. organisasi yang mengadopsi jenis budaya ini bertujuan untuk menjadi sangat kompetitif, sementara kemenangan adalah "perekat" yang menyatukan karyawan dan organisasi.

2. Menurut Wallach (1983) Budaya organisasi terdiri dari 3 subkultur yaitu :

   - Bureaucratic culture

   - Innovative culture

- Supportive culture

3. Menurut McKenna dan Beech (2000) bahwa budaya organisasi dibagi menjadi beberapa komponen pembentuk yaitu :

   - The Philosopher, yang memandu penentu kebijakan organisasi yang berkaitan dengan karyawan dan klien

   - Core Value held, nilai-nilai inti yang dipegang oleh organisasi

   - Norms Applied in the work, norma yang di terapkan didalam pekerjaan

   - Rules to relate well in organization, aturan untuk berhubungan baik dalam organisasi yang harus dipelajari untuk dapat menyambut anggota baru organisasi

   - Certain typical behavior, perilaku khas tertentu dalam interaksi rutin antara anggota organisasi, perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

4. Menurut Robbins (1996) ada tujuh komponen di dalam budaya organisasi yaitu :

   - *Innovation and the courage to take risks*, Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai langkah-langkah pengambilan risiko oleh karyawan dan mengangkat ide karyawan

   - *The attention to detail*, Perhatian terhadap detail adalah, sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail

- *Oriented to the result*, berorientasi pada hasilnya adalah, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil ini

- *Oriented to humans*, berorientasi pada manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil orang-orang dalam organisasi

- *Oriented to the team*, Berorientasi pada tim adalah, sejauh mana aktivitas kerja diorganisir di sekitar tim, tidak hanya pada individu untuk mendukung kerjasama

- *Aggressiveness*, Agresivitas adalah sejauh mana pelanggar agresif dan organisasi kompetitif untuk menjalankan budaya masyarakat rahasia sebaik mungkin

- *Stability*, Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi untuk menerapkan status quo sebagai kontras pertumbuhan.

Berdasarkan penjelasan diatas, Budaya organisasi dapat dipengaruh beberapa karakteristik yang digunakan untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur lingkungan kerja sebagai penambah motivasi terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan indikator pelatihan yang diungkapkan oleh Cameron dan Quinn (2006).

3. Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi hendaknya mengelola setiap elemen-elemen penting yang dapat mendukung kinerja organisasi. Salah satu elemen penting yang dapat mendukung kinerja organisasi yaitu budaya organisasi. Dengan pengelolaan budaya organisasi yang kuat maka akan tertanam dalam benak karyawan. Menurut Robbins (2002), budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi sebagai berikut :

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-aggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Berdasarkan fungsi-fungsi organisasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi mampu menciptakan ciri khas yang akan menjadi identitas sebuah organisasi. Apabila budaya organisasi dikelola dengan baik maka dapat menciptakan loyalitas dari anggota organisasi.

4. Dimensi Budaya Organisasi

Beberapa literatur dimensi budaya organisasi menjelaskan beberapa karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Sobirin (2007), Dimensi budaya digunakan untuk mengelompokkan beberapa fenomena dalam suatu masyarakat yang dapat dibutikan secara empiris bahwa fenomena tersebut betul-betul dapat dikelompokkan.

1. Menurut Jones *et al.* (2006) fokus internal versus eksternal memisahkan peningkatan organisasi yang didorong oleh kebanyakan proses bisnis internal dan orang-orang yang peduli dari yang disebabkan oleh keinginan pemangku kepentingan eksternal. Stabilitas versus fleksibilitas membedakan antara organisasi yang lebih stabil dan organisasi yang mempromosikan inovasi, pertumbuhan pribadi, peningkatan dan perubahan organisasi yang berkelanjutan. Nilai-nilai yang bersaing menyeberang ke enam dimensi:
    - Karakteristik dominan
    - Kepemimpinan organisasi
    - Manajemen karyawan
    - Lem organisasi
    - Penekanan strategis
    - Kriteria keberhasilan
2. Renyowijoyo (2003) mengusulkan kerangka kerja konseptual tentang dimensi sub budaya organisasi dalam kaitannya dengan prestasi karyawan,

yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi diperiksa sebagai tiga variabel:

- Birokrasi
- Inovatif
- Budaya yang mendukung

Dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi budaya organisasi dapat menunjukkan ciri khas suatu organisasi yang akan menjadi pembeda dengan organisasi lain. Suatu organisasi menerapkan dimensi yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tingkah laku dan pola pikir anggota organisasi.

2.2.6. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Manusia memiliki kebutuhan yang beraneka ragam dan tak terbatas. Manusia memiliki kebutuhan yang semakin meningkat dari waktu ke waktu dan menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan. Ketika kebutuhan manusia dapat terpenuhi dalam suatu organisasi maka seorang individu akan merasakan kepusan kerja. Berikut ini akan dijelaskan mengenai pengertian kepuasan kerja.

1. Handoko (2003) states that job satisfaction is happy or unhappy emotional condition.
2. Rivai (2009) kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut.

3. Robbins (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap seseorang yang bekerja sebagai perbedaan antara jumlah hadiah yang diterima dan hadiah yang dipercaya oleh pekerja yang seharusnya diterima.
4. Mathis and Jackson (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif untuk mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan ini tidak terpenuhi.
5. Schein (1992), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika mereka mengadaptasikan diri dengan masalah eksternal dan integrasi internal bekerja dengan baik dan dianggap sebagai nilai, dan mengajarkan kepada anggota baru cara yang benar untuk merealisasikannya.
6. Gibson et al (1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai, keyakinan, dan norma di setiap organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang dapat menyebabkan puastidaknya seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Rivai (2015) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya intensif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan.

Menurut Davies *et al.* (2006) Secara umum, kepuasan kerja menggambarkan jatuhnya karyawan tentang pekerjaan mereka. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah fenomena multi dimensi, dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal, seperti :

1. Nilai
2. Prinsip
3. Kepribadian
4. Harapan individu
5. Sifat Pekerjaan
6. Peluang yang disediakan

Faktor pemicu kepuasan kerja yang dirasakan karyawan satu dengan karyawan lain berbeda-beda. Hal itu disebabkan oleh persepsi karyawan yang berbeda-beda terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja tersebut dapat disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka karyawan akan merasa puas.

3. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat banyak teori mengenai kepuasan kerja yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Rivai (2009) terdapat tiga teori kepuasan kerja yaitu :

1. Teori ketidaksesuaian *(Discrepancy theory)*. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi 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 mengemukakakn bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity)* dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadlian adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.

3. Teori dua faktor *(Two factor theory)*. Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies. Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

Teori kepuasan kerja dapat dijadikan landasan dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam. Dengan memperhatikan teori tersebut maka akan memudahkan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan sehingga akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang meningkat.

4. Dimensi Kepuasan Kerja

Beberapa literatur kepuasan kerja dibagi menjadi dimensi yang berbeda-beda. Luthans (2006), terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006).

5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Menurut Rivai (2009) ada beberapa mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengukur kepuasan kerja.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Lesmana (2018)

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hermes Reality Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori dari Rachmawati (2008) pada variabel Pelatihan dan teori dari Mangkunegara (2011) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Menurut Rachmawati (2008) “Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Yani (2012) yaitu: (a) Efektifitas biaya (b) Isi program yang dikehendaki (c) Kelayakan fasilitas-fasilitas (d) Preferensi dan pengetahuan peserta (e) Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih (f) Prinsip-prinsip belajar.

Sedangkan, indikator pelatihan Mangkunegara (2009) Indikator pelatihan kerja adalah : (a) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan

dapat diukur (b) Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya dan berkualifikasi memadai (Profesional) (c) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. (d) Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta. (e) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Dan kinerja karyawan Menurut Mangkunegara (2011) "Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara 2011:67).

Hal ini sesuai dengan pendapat Mathis (2011) yang merumuskan bahwa:

(a) Faktor Kemampuan

Terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

(b) Faktor Motivasi

Terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Sedangkan untuk indikator kinerja karyawan Menurut Miner dalam Sutrisno (2011).

Indikator kinerja adalah : (a) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas. (b) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan, (c) Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut, (d) Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Waris (2015)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Bangun Askrida. Penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2003) pada variabel Pelatihan dan teori dari Gomez (2003) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Menurut Mangkunegara (2003) adalah tern yang terkait dengan upaya perencanaan untuk mencapai keterampilan os penguasaan, pengetahuan dan sikap anggota organisasi. juga sikula (mangkunegara, 2003) mengemukakan bahwa pelatihan (pelatihan) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, non-pribadi manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan dalam tujuan terbatas.

Kinerja berarti pencapaian di tempat kerja yang dapat dicapai orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi sesuai dengan hukum dan moral dan etika. dari definisi ini untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan bahwa seseorang menjadi pelatihan dan disiplin yang kompeten juga diperlukan untuk mencapai kinerja kerja yang baik yang diharapkan oleh perusahaan.

Dalam penelitian ini dimensi variabel adalah pelatihan keterampilan dimensi, pelatihan tentang jam kerja dan setelah jam pelatihan dugaan hubungan dengan dimensi pada kinerja variabel kualitas hasil, ketepatan waktu kerja dan kemampuan untuk bekerja sama. dimensi variabel, yaitu kompetensi dimensi individu, posisi dan organisasi yang dicurigai memiliki hubungan dengan dimensi pada dimensi kinerja variabel kualitas hasil, ketepatan waktu kerja dan kemampuan untuk bekerja sama. dimensi variabel adalah dimensi disiplin kerja ketepatan waktu, tanggung jawab dan sanksi yang diduga memiliki hubungan dengan dimensi pada dimensi kinerja variabel kualitas hasil, ketepatan waktu kerja dan kemampuan untuk bekerja sama.

H1: ***Terdapat pengaruh positif signifikan antara hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.***

2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Juliarti *et al.* (2018)

Dari hasil uji statistik menunjukkan lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Sedarmayanti (2009) untuk variabel lingkungan kerja dan teori dari McNeese dan Smith (1996) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas kerja. Lingkungan kerja dapat membawa efek positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil-hasilnya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, tetapi lingkungan kerja memiliki dampak langsung pada karyawan yang melakukan proses produksi.

Menurut Sedarmayanti (2009: 21) Secara garis besar, jenis lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu: a. Lingkungan kerja fisik, dan b. Lingkungan kerja non fisik. Standar kinerja karyawan adalah metode penilaian kinerja karyawan sebagai bagian dari sistem pengembangan manajemen SDM untuk mendorong optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Setiaji dan Ken Sudarti (2012) tentang lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut: Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2. Penelitian ini yang dilakukan oleh Riyanto *et al.* (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BEI.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Surjosuseno (2015) untuk variabel Lingkungan Kerja dan teori dari Handayani (2015) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan tetapi memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Surjosuseno, 2015). Secara umum, lingkungan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang dapat memberikan motivasi untuk bekerja (Sofyan, 2013). Lingkungan kerja ini terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang melekat pada karyawan yang tidak dapat dipisahkan dari pengembangan bisnis kinerja karyawan (Bushiri, 2014). Dimensi lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2012.) dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Kinerja Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan termasuk stres peran-konflik dan kerja / non-kerja (Riyanto, 2002; Jayaweera, 2015). Kinerja seseorang adalah kombinasi dari kemampuan, bisnis, dan peluang yang dapat dinilai dari pekerjaan mereka (Handayani, 2015). Kinerja individu dipengaruhi oleh upaya, kemampuan dan situasi lingkungan (Riyanto, 2016).

3. Penelitian ini yang dilakukan oleh Nguyen *et al.* (2014)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan, lingkungan kerja dan peluang promosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Carson *et al.* (1991) untuk variabel Lingkungan Kerja dan teori dari Chandrasekar (2011) untukvariabel Kinerja Karyawan.

Orang-orang dalam kehidupan sehari-hari dan dalam bisnis selalu mematuhi lingkungan alam dan sosial. Di tempat kerja orang mematuhi lingkungan di sekitar mereka yang pasti mempengaruhi kinerja mereka. Lingkungan tempat kerja mencakup komponen fisik dan perilaku yang memiliki dampak positif dan negatif terhadap perilaku dan kinerja karyawan (Blumberg dan Pringle 1982; Olson dan Borman 1989; Peters dkk. 1985). Menurut Ilgen dan Favero (1985), lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Carson dkk. (1991) percaya bahwa lingkungan kerja berdampak pada perilaku dan hasil kerja karyawan. Seberapa baik karyawan terlibat dengan organisasi, terutama dengan lingkungan kerja langsung mereka, mempengaruhi tingkat kesalahan mereka, tingkat inovasi, kolaborasi dengan karyawan lain, ketidakhadiran dan, pada akhirnya, berapa lama mereka tetap bekerja (Al-Anzi 2009).

Ada sejumlah faktor terkait lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pekerjaan menarik yang dinikmati karyawan, peluang bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan khusus dan memaksimalkan kapasitas mereka, informasi dan wewenang yang memadai, bantuan dan peralatan yang memadai, rekan kerja yang ramah dan membantu , kesempatan untuk melihat hasil kerja, pengawasan yang kompeten, dan tanggung jawab yang jelas

(Chandrasekar 2011). Tata letak fisik tempat kerja seperti furnitur, kebisingan, pencahayaan, suhu, kenyamanan keseluruhan, keamanan fisik, kualitas udara, area pertemuan informal dan formal, area yang tenang, privasi, penyimpanan pribadi, area kerja, dan sebagainya, berdampak pada karyawan kinerja. Tempat kerja yang baik biasanya meningkatkan produktivitas karyawan, dan sebaliknya. Oleh karena itu, memperbaiki lingkungan kerja dapat mengurangi keluhan dan ketidakhadiran sambil meningkatkan kinerja karyawan. Leblebici (2012) percaya bahwa kualitas lingkungan fisik sangat mungkin mempengaruhi kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan orang-orang berbakat dari suatu organisasi.

H2: ***Terdapat pengaruh positif signifikan hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.***

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Weerarathna dan Geeganage (2014)

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif terkait dengan kinerja karyawan. Temuan ini memiliki implikasi yang signifikan bagi para manajer. Penelitian ini menggunakan teori Robbins (2005), dan teori Campbell (1990) untuk variabel Kinerja Karyawan**.**

'Perilaku' unik dari suatu organisasi dapat dikaitkan dengan susunan nilai-nilai yang mendukung budaya organisasi. Ini adalah karakteristik yang sangat umum yang harus diperiksa oleh setiap organisasi; jika tidak, budaya akan tampak tidak lengkap. Meskipun semua karakteristik ini pada tingkat tertentu merupakan bagian dari setiap perusahaan, arti penting dan interpretasi individu masing-

masing berbeda dari bisnis ke bisnis, sehingga menjadikan setiap bisnis unik dengan caranya sendiri. Robbins (2005) telah didefinisikan karakteristik utama dari budaya organisasi yang tercantum di bawah ini.

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Risiko dan pengembalian berjalan seiring. Tempat di mana Anda mengambil risiko, kemungkinan pengembalian lebih tinggi. Sama berlaku untuk inovasi. Dengan demikian, inovasi dan pengambilan risiko adalah salah satu karakteristik utama budaya organisasi yang mendefinisikan berapa banyak ruang yang memungkinkan bisnis untuk inovasi.

2. Perhatian terhadap Detail: Perhatian terhadap detail menentukan seberapa penting suatu perusahaan mengalokasikan ke akurasi dan detail di tempat kerja. Ini juga merupakan nilai universal karena tingkat perhatian yang diharapkan oleh karyawan sangat penting untuk keberhasilan bisnis apa pun. Manajemen mendefinisikan tingkat perhatian untuk diberikan kepada rincian.

3. Orientasi Hasil: Beberapa organisasi lebih memperhatikan hasil daripada proses. Ini benar-benar model bisnis dari setiap bisnis yang menentukan apakah fokus harus pada hasil atau proses. Ini mendefinisikan orientasi hasil bisnis.

4. Orientasi Orang: Ini masih merupakan salah satu isu yang paling diperdebatkan dalam budaya organisasi saat ini. Sejauhmana manajemen berfokus pada orang-orang? Beberapa organisasi terkenal karena berorientasi pada karyawan karena mereka lebih fokus untuk menciptakan lingkungan kerja yang

lebih baik untuk 'rekan kerja' untuk bekerja. Lainnya masih bersifat feodal, memperlakukan karyawan tidak lebih baik daripada mesin kerja.

5. Tim Orientasi: Ini adalah fakta mapan hari ini bahwa tim sinergis membantu memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan upaya individu. Setiap organisasi membuat upaya untuk menciptakan tim yang akan memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan secara efektif akan bekerja bersama.

6. Agresivitas: Setiap organisasi juga meletakkan tingkat agresivitas yang digunakan karyawan mereka. Beberapa bisnis seperti Microsoft dikenal karena agresi mereka dan strategi pasar yang mendominasi.

7. Stabilitas: Meskipun beberapa organisasi percaya bahwa perubahan konstan dan inovasi adalah kunci pertumbuhan mereka, yang lain lebih fokus untuk membuat diri mereka dan operasi mereka stabil. Manajemen organisasi-organisasi ini berusaha memastikan stabilitas perusahaan daripada melihat pertumbuhan sembarangan.

2. Penelitian ini yang dilakukan oleh Hakim (2015)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Robbins (1996) untuk variabel Budaya Organisasi dan teori pada Bernardin dan Russel (1995) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lebih kuat akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan dosen dalam lingkup universitas swasta di Jawa Timur. Indikator budaya inovatif adalah indikator yang mendominasi kondisi budaya organisasi yang diterapkan. Secara khusus, itu dapat mencerminkan kondisi budaya yang inovatif, satu semangat motivasi dalam menyelesaikan tugas mengajarnya. Untuk kepuasan kerja, aspek-aspek khusus pengawasan dengan penghargaan untuk keberhasilan yang dicapai dari pekerjaannya menjadi salah satu faktor utama untuk membentuk pengawasan yang mencerminkan kepuasan kerja dosen.

Dengan demikian dapat dilihat budaya organisasi yang lebih kuat akan mendorong peningkatan kepuasan kerja dosen yang dirasakan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Renyowijoyo (2003) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif tetapi lemah dan tidak signifikan antara budaya organisasi yang mendukung dan budaya birokrasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang inovatif memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Karena budaya ini juga mendorong karyawan untuk menjadi kreatif, pekerja yang menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan kreativitas asli sangat dihargai. Bahkan, kehadiran semangat dari universitas tempat ia bekerja membuat dosen termotivasi untuk menyelesaikan tugas mengajar. Mereka sadar akan tuntutan profesinya sebagai dosen yang harus selalu inovatif dalam kegiatan atau metode pengajaran. Dosen juga termotivasi oleh rasa hormat yang diberikan

kepada mereka untuk kesuksesan mereka. Kondisi ini berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan dosen yang mendominasi indikator pengawasan.

H3 : ***Terdapat Pengaruh positif hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.***

2.3.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Hanayasha dan Tahir (2017)

Temuan mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori Hamid (2001) untuk variabel Pelatihan dan teori pada Saif dan Saleh (2013) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Dukungan lebih lanjut yang diberikan oleh Tarasco dan Damato (2006) yang menunjukkan bahwa pelatihan memainkan peran penting dalam kepuasan kerja karyawan builind. Berdasarkan pembahasan di atas, ini menunjukkan bahwa beberapa memberikan bukti tentang hubungan positif antara pelatihan karyawan dan kepuasan kerja; Oleh karena itu, hipotesis berikut disajikan: pelatihan karyawan memiliki efek positif pada kepuasan kerja

2. Penelitian ini yang dilakukan oleh Ocen *et al.* (2017)

Ini memberikan penjelasan dengan bukti empiris dengan menunjukkan bahwa pelatihan memberikan efek positif langsung pada komitmen karyawan di sektor perbankan dalam situasi Uganda. Studi ini juga menunjukkan bahwa, di sektor perbankan di Uganda, kepuasan kerja membantu untuk mentransmisikan sebagian pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini

menggunakan teori Armstrong (2006) untuk variabel Pelaihan dan teori pada Skaalvik dan Skaalvik (2011) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Organisasi perlu tahu bahwa pelatihan staf meningkatkan kepuasan kerja pribadi (Sajuyigbe dan Amusat, 2012). Owens (2006) menemukan bahwa ada korelasi positif yang penting antara pelatihan dan kepuasan kerja dan khususnya karyawan yang mendapatkan pelatihan lebih bersyukur daripada mereka yang tidak berpartisipasi dalam pelatihan. Chen et al. (2004) berpendapat bahwa pelatihan yang ditawarkan kepada karyawan mengurangi kecemasan atau frustrasi yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang tidak mereka kenal. Siebern (2005) studi mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi terkait erat dengan pelatihan di tempat kerja.

Sebuah studi oleh Adesola dkk. (2013) tentang hubungan antara pelatihan staf dan kepuasan kerja di antara Karyawan Bank Nigeria mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Rowden dan Conine (2005) berpendapat bahwa karyawan yang terlatih sepenuhnya puas dengan pekerjaan mereka yang pada gilirannya membuat mereka memuaskan kebutuhan pelanggan mereka. Sedangkan, Terera dan Ngirande (2014) mempelajari dampak pelatihan terhadap kepuasan kerja dan retensi di antara Anggota Staf Administrasi di Institusi Tersier Terpilih mengungkapkan bahwa dari 120 peserta, 102 peserta tidak siap untuk tetap di organisasi meskipun ada kesempatan pelatihan. disediakan oleh institusi. Dari diskusi di atas, kami menemukan bahwa dampak pelatihan terhadap kepuasan kerja membingungkan

sehingga mengarah ke hipotesis berikut: Ada hubungan positif antara pelatihan dan kepuasan kerja.

3. Penelitian ini yang dilakukan oleh Shen dan Tang (2018)

Temuan pada penelitian ini pelatihan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi transfer pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara parsial memediasi hubungan antara transfer pelatihan dan kualitas layanan pelanggan. Penelitian ini menggunakan teori Burke dan Hutchins (2007) untuk variabel Pelatihan dan teori pada Cammann *et al.* (1979) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja mengacu pada pengalaman keseluruhan karyawan dari pekerjaan mereka (Cranny, Smith, & Stone, 1992). Menerima pelatihan kerja adalah salah satu organisasi anteseden untuk kepuasan kerja karyawan (Allen & van der Velden, 2001; Rowden & Conine, 2005). Korelasi positif antara kepuasan kerja dan pelatihan penerimaan telah ditemukan di berbagai profesi dan industri, seperti di driver di industri perjudian (Gu, Sen, & Ricardo, 2009) dan di manajer eksekutif senior dalam komputasi, dan dalam ilmu kehidupan, kedokteran, sekuritas, perbankan, dan industri media (Liao & Teng, 2010), serta di dokter di sektor perawatan kesehatan (Chodirker, Rothman, Imrie, & Rohlehr, 2004) dan manajer tingkat bawah di industri manufaktur (Sahinidis & Bouris, 2008). Sebuah meta-analisis oleh Judge, Thoresen, Bono, dan Patton (2001) mengungkapkan korelasi positif antara kepuasan kerja dan hasil kerja karyawan, seperti produktivitas dan kualitas layanan pelanggan. Penelitian juga menunjukkan

bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan OCB (Organ & Ryan, 1995), dan korelasi dengan kinerja kerja karyawan menjadi lebih kuat ketika pekerjaan kompleks (Judge et al., 2001). Layanan pelanggan sangat kompleks dan mungkin melampaui deskripsi peran pekerjaan dan berada dalam kinerja tugas dan OCB.

Oleh karena itu, kualitas layanan pelanggan cenderung berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Arnett et al., 2002; Malhotra & Mukherjee, 2004). Penelitian empiris yang dilakukan di hotel (Kim, Tavitiyaman, & Kim, 2009), ritel (Yee, Yeung, & Cheng, 2008), restoran (Gazzoli, Hancer, & Park, 2010), dan perbankan (Malhotra & Mukherjee, 2004) sektor telah menemukan bahwa kualitas layanan pelanggan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kualitas layanan pelanggan. Oleh karena itu, kami mengembangkan hipotesis berikut: Pelatihan secara tidak langsung mempengaruhi kualitas layanan pelanggan melalui mediasi kepuasan kerja.

H4: ***Terdapat pengaruh positif signifikan hubungan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.***

2.3.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2014)

Hasil menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Spector (1997) untuk variabel Lingkungan Kerja dan teori pada Clark (1997) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi yang lebih luas seperti kerja dan konteks. Pekerjaan mencakup semua karakteristik pekerjaan yang berbeda seperti cara pekerjaan dilakukan dan diselesaikan, yang melibatkan tugas-tugas seperti pelatihan aktivitas kerja, pengendalian aktivitas terkait pekerjaan sendiri, rasa pencapaian dari pekerjaan, variasi tugas dan nilai intrinsik untuk pekerjaan. sebuah tugas. Banyak makalah penelitian telah berfokus pada aspek intrinsik dari kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dan aspek intrinsik dari kepuasan kerja. Lebih lanjut mereka menggambarkan dimensi kedua dari kepuasan kerja yang dikenal sebagai konteks yang terdiri dari kondisi kerja fisik dan kondisi kerja sosial (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000; Gazioglu & Tanselb, 2006; Skalli, Theodossiou, & Vasileiou, 2008).

Spector (1997) mengamati bahwa sebagian besar bisnis mengabaikan lingkungan kerja dalam organisasi mereka yang berakibat buruk pada kinerja karyawan mereka. Menurutnya, lingkungan kerja terdiri dari keamanan kepada karyawan, keamanan kerja, hubungan baik dengan rekan kerja, pengakuan atas kinerja yang baik, motivasi untuk berkinerja baik dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Dia lebih lanjut menjelaskan bahwa setelah karyawan menyadari bahwa perusahaan menganggap mereka penting, mereka akan memiliki komitmen tingkat tinggi dan rasa kepemilikan untuk organisasi mereka.

Clark (1997) berpendapat bahwa jika karyawan tidak puas dengan tugas yang diberikan kepada mereka, mereka tidak yakin tentang faktor-faktor seperti hak mereka, kondisi kerja tidak aman, rekan kerja tidak kooperatif, supervisor

tidak memberi mereka rasa hormat dan mereka tidak dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan; membuat mereka merasa terpisah dari organisasi. Lebih lanjut, ia menekankan bahwa pada saat ini, perusahaan tidak mampu membayar karyawan yang tidak puas karena mereka tidak akan memenuhi standar atau harapan atasan mereka, mereka akan dipecat, menghasilkan perusahaan untuk menanggung biaya tambahan untuk merekrut staf baru. Jadi, bermanfaat bagi perusahaan untuk menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel kepada karyawan di mana mereka merasa pendapat mereka dihargai dan mereka adalah bagian dari organisasi. Semangat kerja karyawan harus tinggi karena akan tercermin dalam kinerja mereka karena dengan semangat kerja yang rendah, mereka akan melakukan upaya yang lebih rendah untuk meningkatkan.

2. Penelitian ini yang dilakukan oleh Ashraf *et al.* (2013)

Lingkungan kerja lebih baik untuk mengatur untuk memimpin di pasar. dalam penelitian ini untuk tujuan mengembangkan kerangka kerja dan untuk memeriksa hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja pada kinerja organisasi peran mediasi kepuasan pekerjaan karyawan dipelajari. konsekuensi bahwa kemajuan organisasi dalam kebijakan lingkungan untuk meningkatkan kinerja organisasi. penelitian menemukan untuk menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dari sektor tekstil di Pakistan. Penelitian ini menggunakan teori Haynes (2008) untuk variabel Lingkungan Kerja dan teori pada Spector (1997) untuk variabel Kepuasan Kerja.

H5: ***Terdapat pengaruh positif signifikan hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.***

2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Widagdo *et al.* (2013)

Hasil dari penelitian ini terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia. Penelitian ini menggunakan teoriRobbins (2005) untuk variabel Budaya Organisasi dan teori pada Luthans dan Spector (2010) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Menurut Mangkunegara (2005) memberikan definisi Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi external dan internal.

Sedangkan menurut Hofsted dalam Koesmono (2005), "Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya". Adapun pendapat Eldrige & Crombi (2007), budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Robbins (2007), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko

2) Perhatian terhadap detail

3) Berorientasi pada hasil

4) Berorientasi kepada manusia

5) Berorientasi pada tim

6) Agresivitas

7) Stabilitas

Robbins (2005) menyatakan "kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja." Menurut Luthans (2007) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Untuk mengetahui penyebab apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut dapat dilihat melalui lima faktor penentu yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Mahesa ,2010), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

2. Gaji/Upah (*Pay*)

3. Promosi (*Promotion*)

4. Atasan *(Supervision*)

5. Rekan Kerja (*Workers*)

2. Penelitian ini yang dilakukan oleh Handoko *et al.* (2010)

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kepuasan kerja yang lebih tinggi yang dirasakan oleh dosen tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja. Namun, peran kuat budaya organisasi mempengaruhi untuk meningkatkan komitmen, baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki dampak untuk meningkatkan kinerja dosen. Penelitian ini menggunakan teori Wallach (1983) untuk variabel Budaya Organisasi dan teori dari Renyowijoyo (2003) Untuk variabel Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi adalah komponen organisasi, termasuk nilai-nilai, keyakinan, asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku yang tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi. Ada tiga jenis budaya organisasi yang diamati dalam penelitian ini, a) birokrasi budaya, hirarkis dan terfragmentasi (terkotak-kotak) di alam dan ada garis jelas tanggung jawab dan wewenang masing-masing organisasi staf, b) Budaya inovatif yang mempromosikan kreativitas, hasil-berorientasi, dan memprioritaskan tantangan lingkungan kerja, dan c) budaya yang mendukung yang mempromosikan kerja tim, orientasi kemanusiaan, persahabatan, harapan, dan kepercayaan terhadap lingkungan kerja (Wallach, 1983). Studi Renyowijoyo (2003) menunjukkan ada hubungan antara budaya organisasi yang mendukung, budaya organisasi yang inovatif, dan budaya organisasi birokrasi dan kepuasan kerja. Selain itu, Koesmono (2005)

menyebutkan bahwa budaya organisasi pada umumnya mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja secara positif.

Dalam kepuasan kerja Robbins (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap seseorang yang bekerja sebagai perbedaan antara jumlah hadiah yang diterima dan hadiah yang dipercaya oleh pekerja yang seharusnya diterima. Mathis and Jackson (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif untuk mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan ini tidak terpenuhi. Studi empiris yang berkaitan dengan kepuasan kerja dalam hubungannya dengan variabel lain diperiksa oleh Ostroff (1992) yang menyatakan bahwa temuan penelitian mendukung hubungan antara kepuasan dan kinerja organisasi. Temuan Ostroff (1992) juga mendukung hubungan antara kinerja dan sikap kerja lainnya. Karyawan yang lebih puas cenderung melakukan pekerjaannya dengan lebih efektif bila dibandingkan dengan karyawan lain yang kurang puas. Selain itu, Judge et al., (2001) menunjukkan hubungan antara kepuasan dan kinerja, secara empiris menyelidiki hubungan dan juga melihat secara khusus potensi mediator dan moderator kepuasan hubungan dengan kinerja.

3. Penelitian ini yang dilakukan oleh Al-Abdullat dan Dababneh (2017)

Temuaan ini mungkin dipengaruhi oleh gaya manajemen dan semangat kerja tim di Yordania dan faktor-faktor lain yang terkait dengan budaya bank dan bagaimana hal itu akan tercermin dalam layanan pelanggan. Penelitian ini

menggunakan teori Cameron dan Quinn (2006) untuk variabel Budaya Organisasi dan teori pada Spector (1997) untuk variabel Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek mereka yang berbeda" (Spector, 1997), sedangkan Mcnabb (2009) dikonseptualisasikan sebagai kombinasi karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan sifat dan sikap pribadi. Ini juga dapat digambarkan sebagai reaksi emosional terhadap pekerjaan, yang terjadi ketika karyawan menilai seberapa banyak mereka telah mencapai hasil yang ditargetkan (Cranny et al., 1992; Hirschfeld, 2000; Locke, 1976), dan ini adalah hasil dari fakta bahwa karyawan berusaha untuk mencapai dan mempertahankan korespondensi dengan lingkungan mereka (Weiss et al., 1967). Ini berarti bahwa karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa bahwa kapasitas, pengalaman, dan nilai mereka dapat diorganisasikan dalam lingkungan kerja mereka dan bahwa lingkungan kerja memberi mereka kesempatan untuk tumbuh dan memberi imbalan kepada mereka (Dawis, 1992; Roberts dan Roseanne, 1998).

Ada banyak teori yang bersaing tentang variabel apa yang mempengaruhi kepuasan kerja, masing-masing menggunakan instrumen pengukuran yang berbeda. Berikut ini adalah penjelasan tentang beberapa pandangan berbeda tentang apa kepuasan kerja meliputi dan berbagai cara mengukur konsep ini. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi dan diukur oleh banyak variabel seperti: kepuasan hidup secara keseluruhan (Quinn andMangione, 1973; Spector, 1997), harga diri (Quinn dan Mangione, 1973), stres (Lester et al., 1981), fisik dan penyakit mental (Quinn dan Mangione, 1973; Prancis dan Caplan, 1972; Spector,

1997), produktivitas dan kinerja (Hackman dan Oldham, 1975; Dantzker, 1993; Spector, 1997); ketidakhadiran dan pergantian (Hackman dan Oldham, 1975; Dantzker, 1993; Spector, 1997), dan bahkan perilaku kontraproduktif (Mangione dan Quinn, 1973), seperti pencurian.

Budaya organisasi adalah salah satu masalah utama dalam praktik manajemen (Engelhard dan Angele, 2003). Ini menghasilkan tindakan dan refleksi manajerial yang lebih efektif terhadap kehidupan organisasi (Tseng, 2010), karena norma inilah yang menuntun perilaku dan sikap orang-orang dalam organisasi apa pun (Alvesson, 2002). Banyak faktor memengaruhi intensitas budaya organisasi, seperti jenis organisasi, struktur, dan pendekatan manajemen puncak (Holsapple dan Singh, 2001; Sorensen, 2002).

H6: ***Terdapat pengaruh positif hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.***

2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Berliana *el al.* (2018)

Kepuasan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja, ternyata kompensasi remunerasi memiliki pengaruh yang dominan Karena kompensasi remunerasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja daripada kepuasan kerja, disarankan untuk memberikan kompensasi kompensasi yang sesuai dengan meningkatkan manfaat lainnya. yang mana, agar karyawan dapat bekerja lebih profesional. Penelitian ini menggunakan teori Bailey *et al.* (2016) untuk variabel Kepuasan Kerja dan teori pada Harwiki (2016) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Setiap individu yang bekerja di organisasi mengharapkan untuk mendapatkan semua yang bermanfaat dan bermanfaat baginya. Pandangan mereka tentang kondisi lingkungan kerja mereka dan perasaan puas atau tidak puas dengan kondisi ini akan mempengaruhi mereka dalam pekerjaan mereka, sebagaimana dinyatakan oleh (Bailey et al., 2016), "kami mendefinisikan kepuasan sebagai sikap umum individu terhadap atau pekerjaannya. ”Pernyataan Robbins adalah pemahaman umum tentang kepuasan kerja yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja adalah hubungan antara individu dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan timbul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungan dan sebaliknya akan timbul ketidakpuasan pada seorang karyawan jika dia tidak menyukai pekerjaannya, seperti yang dinyatakan oleh (Bentley et al., 2013) "kepuasan kerja pada dasarnya mengacu pada seberapa banyak karyawan menyukai pekerjaan mereka. ”Definisi lain dari kepuasan kerja diusulkan oleh (Stello, 2014) sebagai berikut:“ Kepuasan kerja dalam persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dipandang penting. Hal ini umumnya diakui di bidang perilaku organisasi yang merupakan kepuasan dalam sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Kepuasan kerja ditentukan oleh persepsi karyawan tentang manfaat yang diperoleh dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam memahami perilaku organisasi.

Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk menentukan tingkat pencapaian hasil suatu organisasi yang terkait dengan visi yang dilakukan oleh suatu organisasi dan

untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Memahami kinerja sering dikaitkan dengan kinerja pekerjaan. Prestasi kerja adalah sejumlah keberhasilan yang dapat dicapai dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Gruman dan Saks, 2011). Menurut (Harwiki, 2016), "kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan otoritas dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi secara hukum, tidak melanggar hukum dan dalam sesuai dengan moral dan etika. ”(Martin et al., 2017) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:“ Kinerja adalah ukuran ringkasan kuantitas dan kualitas kontribusi tugas yang dibuat oleh individu atau kelompok ke unit kerja dan organisasi. ”(terjemahan oleh penulis) “Kinerja adalah hasil pengukuran kontribusi kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok orang dari unit kerja dan organisasi mereka.

2. Penelitian ini yang dilakukan oleh Yuen *et al.* (2018)

Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut. Penelitian ini menggunakan teori Spector (2008) untuk variabel Kepuasan Kerja dan teori pada Locke (1976) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Pentingnya mempelajari kepuasan kerja dalam penelitian perilaku organisasi dikaitkan dengan korelasi positif dengan kinerja pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasi (Hancock et al., 2013; Lannoo dan Verhofstadt, 2016). Seorang karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya akan mengungguli rekannya yang tidak puas. Para sarjana menyarankan bahwa

karyawan yang puas cenderung hadir di tempat kerja lebih sering (yaitu absensi rendah), membuat lebih sedikit kesalahan (yaitu kualitas), menjadi lebih produktif, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap di organisasi (Sánchez-Beaskoetxea dan Coca García, 2015)). Berdasarkan meta-analisis, telah dilaporkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja umumnya positif (Christen et al., 2006). Namun, kekuatan korelasi bervariasi di berbagai studi dari rendah (r = 0,1) hingga sedang (r = 0,3). Beberapa sarjana juga menyarankan kausalitas terbalik, yaitu kinerja yang baik diterjemahkan ke dalam penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang diinginkan yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Locke, 1976). Ketidakkonsistenan dalam besarnya dan arah ini menunjukkan bahwa hubungan itu bervariasi antar profesi. Hubungan belum secara resmi diuji untuk karir pelaut. Namun, bukti anekdot berdasarkan literatur umum menunjukkan hipotesis berikut. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelaut.

3. Penelitian ini yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)

Temuan ini menunjukkan hasil kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Spector (1997) untuk variabel Kepuasan kerja dan teori pada Judge *et al.* (2001) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai pengukuran pekerjaan atau pengalaman seseorang dalam hal emosi positif atau kesenangan dalam pekerjaan (Locke, 1976) dan perasaan orang (suka atau tidak suka) dalam pekerjaan

(Spector, 1997). Definisi-definisi ini merujuk pada emosi-emosi individu yang cenderung mengarah pada menjadi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan karyawan juga mengacu pada kepuasan kerja yang dapat berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan karyawan merupakan sumber motivasi karyawan yang penting. Herzberg (1968) menegaskan bahwa faktor kebersihan dan faktor motivator mempengaruhi motivasi karyawan. Faktor motivator terkait dengan kepuasan kerja dan faktor kebersihan terkait dengan tingkat ketidakpuasan kerja. Ada beberapa penelitian yang menyelidiki kepuasan dan kinerja karyawan. Falkenburg dan Schyns (2007) mendukung pernyataan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan karenanya kinerja.

Hakim dkk. (2001) menegaskan bahwa kepuasan kerja terkait dengan kinerja pekerjaan. Antoncic dan Antoncic (2011) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif pada empat dimensi kerja (kepuasan umum dengan pekerjaan; hubungan karyawan; remunerasi, manfaat dan budaya organisasi; dan loyalitas karyawan). Oleh karena itu, dampak ini memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan perusahaan. Perera dkk. (2014) menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan di sektor pakaian di Sri Lanka. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Selain itu, kunci JC dapat digunakan untuk menggambarkan potensi memotivasi dari desain ulang pekerjaan. JCM secara luas digunakan sebagai kerangka kerja konseptual dan instrumen untuk peningkatan

motivasi karyawan. Misalnya, Rhoads dkk. (2002) menemukan bahwa ada korelasi positif antara JC (kontrol, variasi, umpan balik, dan otonomi) dan kepuasan kerja. Tingkat JC yang tinggi ini cenderung meningkatkan kepuasan dan kinerja pekerjaan. Mayoritas manajer dalam studi mereka tidak memiliki variasi dan otonomi pada pekerjaan, merasa tidak puas dan kurangnya komitmen terhadap pekerjaan mereka. Tidak mengherankan, niat turnover tinggi juga diamati. De Menezes (2012) menemukan bahwa pengayaan pekerjaan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Hadi dan Adil (2010) memastikan motivasi kerja dan kepuasan kerja para manajer bank di Pakistan.

Dengan menggunakan analisis regresi berganda, temuan mereka mengungkapkan bahwa keseluruhan JC menampilkan korelasi yang signifikan dan positif dengan motivasi intrinsik. Berbagai keterampilan, signifikansi tugas, dan identitas tugas secara signifikan dan positif terkait dengan kepuasan kerja. Identitas tugas dan umpan balik kerja memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan motivasi ekstrinsik. Bhatti et al. (2012) mempelajari kepuasan kerja dan motivasi dalam industri perbankan di Pakistan. Hasil mereka mengungkapkan bahwa JC memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja internal, dan kepuasan pertumbuhan. Netemeyer dan Maxham (2010) menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja, kinerja pekerjaan, dan kontak pelanggan. Hasil mengungkapkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Sebagian besar studi yang ditinjau di atas menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Kami

berhipotesis bahwa: Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

H7: ***Terdapat pengaruh positif signifikan hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan***

2.3.8. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

1. Penelitian yang dilakukan oleh Pangarso dan Mulyaningsih (2014)

Dari hasil penelitian ditemukan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan adanya kepuasan kerja karyawan dalam pelatihan.. Penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2008) pada variabel Pelatihan, teori pada Luthans (1992) untuk variabel kepuasan dan teori dari Indrawati (2006) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Menurut Sutrisno (2009) untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pelatihan ketenagakerjaan yang efektif sangat dibutuhkan. Menurut Kaswan (2011) pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan moral, dan meningkatkan potensi organisasi. Menurut Mangkunagara (2009) kriteria itu dapat digunakan sebagai panduan untuk mengukur keberhasilan pelatihan, pendapat (partisipan), perubahan sikap, kebiasaan kerja, dan keberhasilan kerja (kinerja tinggi). Menurut Rival (2011) pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kinerja saat ini dan masa depan.

H8: ***Diduga terdapat pengaruh positif (Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja) lebih besar dari pada pengaruh (Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan)***

2.3.9. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al.* (2016)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori Nitisemito (1992) untuk variabel Lingkungan Kerja, teori pada Smith *et al.* (1969) untuk variabel Kepuasan Kerja dan teori Bernardin dan Russel (1995) untuk variabel Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel mediasi untuk budaya organisasi dan kinerja karyawan. Ini bertolak belakang dengan penelitian Harlina dkk. (2013) dan Aripin et al. (2013). Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan yang mendukung (menyenangkan) atau tidak mendukung (tidak menyenangkan) pekerjaan. Untuk karyawan di Parador Hotels and Resorts, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tampaknya itu tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Kasus ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional karyawan dalam hal pekerjaan, pengawasan, upah, promosi (peluang karir) dan kerja sama. Karyawan masih menganggap hal-hal itu kurang optimal. budaya

organisasi dan kepuasan kerja yang dianggap kurang optimal tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai sehingga kepuasan kerja tidak bisa menjadi variabel yang memediasi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

H9: ***Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan (Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja) lebih besar dari pada pengaruh (Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan)***

2.3.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Syauta *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta dkk (2012), membuat hasil penelitian yaitu komitmen organisasi dan kepusan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja yang mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer dan Allen (1997) pada variabel komitmen organisasi, teori Luthans (2006) pada variabel kinerja dan teori dari Bernadin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Hasil statistik menunjukkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Di mana jalur positif (0,159) menunjukkan budaya organisasi yang lebih kuat, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kemudian meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil didukung oleh tes Sobel yang menunjukkan kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi untuk kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah mediasi variabel yang lengkap di alam.

H10: ***Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan (Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja) lebih besar dari pada pengaruh (Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan)***

2.4. Kerangka Pikir dan Analisis Jalur

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan dan dielaborasi secara logis antar variabel yang dianggap relevan dengan situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan tinjauan, literatur.

Kerangka berpikir, menjelaskan terkait dengan pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BPPK Jakarta.

X_1 – Y= (Nasution dan Lesmana, 2018)[1], (Pangarso dan Mulyaningsih, 2014)[2], (Mangkunegara dan Waris, 2015)[3].

X_2 – Y = (Juliarti *et al.*, 2018)[1], (Riyanto *et al.*, 2017)[2], (Nguyen *et al.*, 2015)[3].

X_3 – Y = (Weerarathna dan Geeganage, 2014)[1], (Syauta *et al.*, 2012)[2], (Hakim, 2015)[3].

X_1 – Z = (Hanayasha dan Tahir, 2017)[1], (Ocen *et al.*, 2017)[2], (Shen dan Teng, 2018)[3].

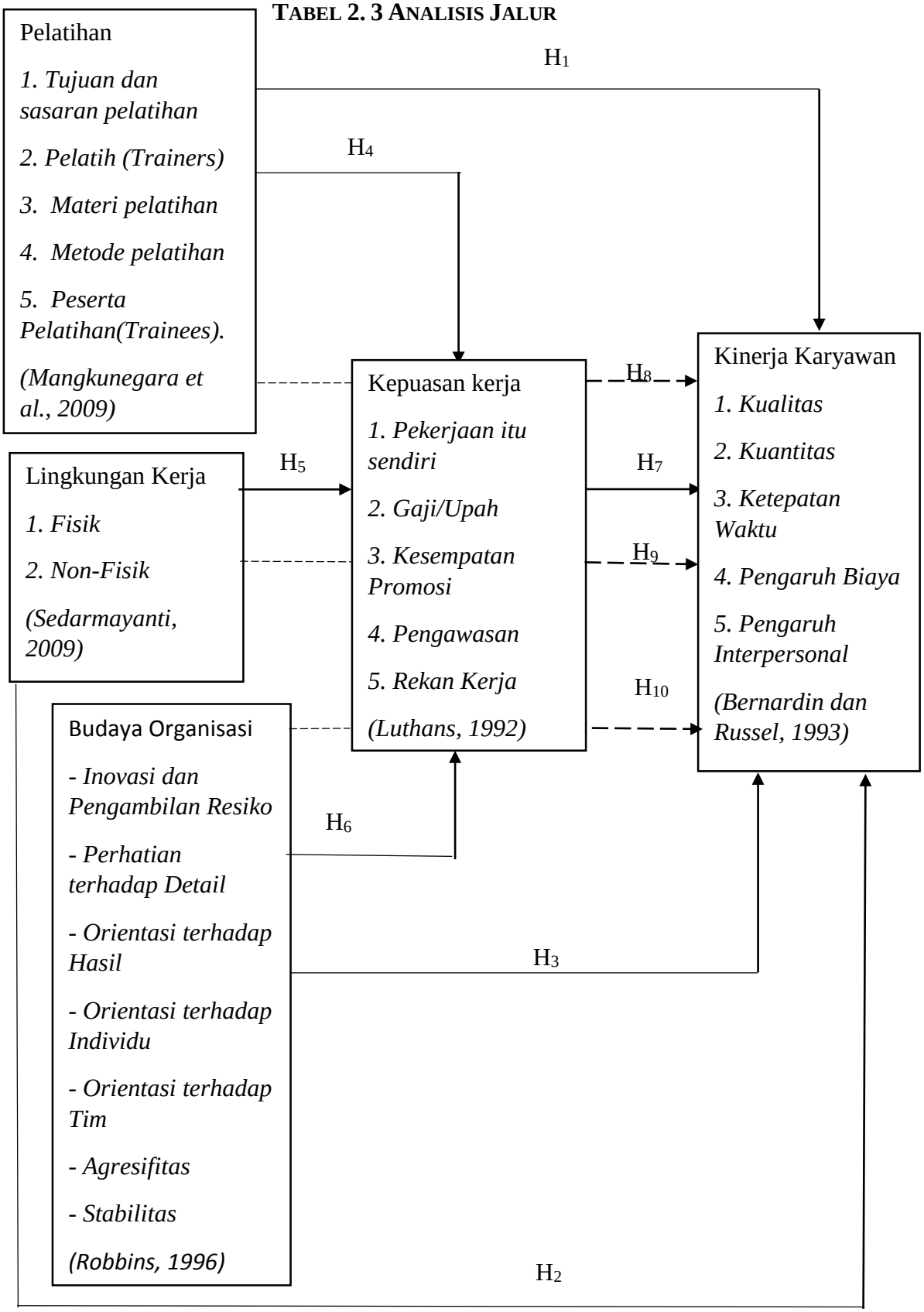
X_2 – Z = (Raziq dan Maulabakhs, 2014)[1], (Pawirosumarto *et al.*, 2016)[2], (Ashraf *et al.*, 2013)[3].

X_3 – Z = (Widagdo *et al.*, 2013)[1], (Handoko *et al.*, 2010)[2], (Al-Abdullat dan Dababneh, 2017)[3].

Z – Y = (Berliana *et al.*, 2018)[1], (Yuen *et al.*, 2018)[2], (Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016)[3].

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka peneliti akan dikemukakan adalah :

TABEL 2. 3 ANALISIS JALUR



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditentukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengindentifikasi masalah (Sugiyono, 2013)

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

Oleh karena itu menggunakan jenis metode penelitian deskriptif kuantitatif, maka data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang di diangkat (Sugiyono 2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuh pengaruh dari pelatihan (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Z) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z).

3.2. Profil perusahaan

3.2.1. Lokasi Perusahaan dan Sejarah perusahaan

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) berlokasi di Jalan Purnawarman No 99 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Kementerian Keuangan sangat memerlukan aparat keuangan yang terampil, ahli dan memiliki kemampuan analisa yang memadai. Kebutuhan kemampuan ini sampai sekarang masih belum tercukupi. Hal ini lebih penting lagi mengingat akan tuntunan pembangunan yang sedang giat dilakukan Indonesia.

Untuk dapat segera memenuhi kekurangan tenaga ahli dan terampil di bidang keuangan tersebut, pemerintah menyelenggarakan program pendidikan baik di luar maupun dalam negeri, yang dilaksanakan baik oleh Perguruan Tinggi maupun oleh Kementerian Keuangan sendiri serta dengan program jangka panjang maupun jangka pendek.

Diwaktu yang lampau tenaga ahli keuangan masih langka; lebih-lebih pada waktu pengakuan kedaulatan, administratur keuangan bangsa Indonesia hampir dikatakan tidak ada. Sementara itu, sejak tahun 1950 tenaga-tenaga ahli Belanda sudah mulai pulang ke negeri mereka, sehingga Kementerian Keuangan banyak mengalami kesulitan dalam menjalankan fungsinya. Kekurangan ini sebenarnya sudah dirasakan sejak zaman penjajahan Belanda, namun memenuhi kebutuhan administratur keuangan pada jaman penjajahan Belanda banyak orang-

orang Belanda yang dikirim ke berbagai kursus yang ada seperti Ajun Akuntan, douane (bea dan cukai) maupun perpajakan.

Pada waktu Jepang berkuasa di Indonesia, tenaga-tenaga ahli Belanda banyak dipenjarakan oleh Jepang. Untuk mengatasi kekurangan tenaga keuangan, maka dididiklah putra-putri Indonesia. Orang-orang Belanda yang ahli dan berpengalaman diperbolehkan keluar dari penjara untuk terus bekerja dan mengajar.

Setelah pengakuan kedaulatan, terutama sejak tahun 1956 terjadi penggantian pimpinan di Kementerian Keuangan dari orang-orang Belanda kepada oarang-orang Indonesia. Pemerintah menyadari perlu adanya tenaga-tenaga ahli keuangan dari bangsa Indonesia sendiri. Untuk memenuhi kebutuhan itulah Kementerian Keuangan mengirimkan kader-kadernya ikut mengikuti pendidikan tinggi di dalam dan diluar negeri serta menyelenggarakan kursus-kursus dan pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi yang didirikan untuk pengkaderan tersebut antara lain ialah Ajun Akuntan Negara dan Ajun Akuntan Pajak dan pabean tahun 1956 Akademi Thesauri Negara pada tahun 1960. Di samping itu ada juga kader-kader yang dengan kemauan sendiri melanjutkan belajar ke Universitas Indonesia pada Fakultas Hukum dan Ekonomi.

Dari pengamatan yang timbul dan hilangnya suatu pendidikan yang sejak waktu lampau maka sejarah pendidikan keuangan pada Kementerian Keuangan dapat digolongkan menjadi:

1. Pendidikan jangka panjang dan pendek pada masa sebelum BPLK tersebut.
2. Lahirnya Badan Pendididkan dan Latihan Keuangan.
3. Perkembangan BPLK.

3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Visi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia.

Misi

1. Membangun sistem pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang terintegrasi dalam mewujudkan corporate university.
2. Mengelola dan mengembangkan tenaga pengajar pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang berkualitas.
3. Mengembangkan sarana prasarana pembelajaran yang mutakhir dan efektif dalam mendukung pembelajaran.
4. Mengembangkan teknologi informasi pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang berkualitas.
5. Meningkatkan kerja sama dengan institusi pendidikan dan pelatihan terbaik.

3.3. Variabel Penelitian

Sekaran dan Bougie (2017), menjelaskan bahwa variabel (*variable*) adalah apa pun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Menurut Creswell (2010), Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi. Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang diciptakan 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). Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel bebas (independent variable) adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel-variabel bebas (variable independent) merupakan variabel-variabel yang (mungkin) menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada outcome. Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel pelatihan (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3)

b) Variabel Intervening

   Sugiyono (2007) menyatakan variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, tetapi tidak dapat diamat dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel

independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007). Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel-variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel-variabel terikat ini merupakan outcome atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z)

c) Variabel Dependen

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007). Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel perantara (mediating variable/intervening variable) adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel interveing atau mediating berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

3.4. Definisi Operasional

3.4.1. Kinerja karyawan

Menurut Bernadin dan Russel (1993), "performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period." Dimana kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Bernadin dan Russel (1993), mengungkapkan bahwa dalam menilai kinerja karyawan dapat menggunakan enam kriteria sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan, baik dalam hal menyesuaikan diri dengan beberapa cara ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiataan.

Indikatornya:

a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja
c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah yang dihasilkan dari suatu dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

Indikatornya:

a. Kemampuan memenuhi target kerja yang ditentukan

b. Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang diberikan
c. Kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan ekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Indikatornya:

a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
b. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
c. Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat
d. Ketepatan waktu jam masuk kantor
e. Ketepatan waktu jam pulang kantor

4. Biaya Efektif / Pengaruh Biaya

Biaya Efektif merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya manusia, keuangan, teknologi, materi) dapat dimaksimalkan untuk mendapat keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari setiap penggunaan sumber daya.

Indikatornya:

a. Kemampuan bekerja secara efektif
b. Kemampuan mengurangi kesalahan saat bekerja
c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

d. Kemampuan menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan
e. Kemampuan mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pembelajaran

5. Perlu Pengawasan

Perlu pengawasan merupakan sejauh mana seorang dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau membutuhkan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

Indikatornya:

a. Kemampuan bekerja tanpa ada pengawasan
b. Kemampuan bertanggung jawab dalam bekerja
c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan

6. Pengaruh Interpersonal

Pengaruh interpersonal merupakan sejauh mana seseorang mempromosikan perasaan harga diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Indikatornya:

a. Kemampuan menghargai hasil kerja sesama rekan kerja
b. Kemampuan untuk bekerja sama dengan baik
c. Kemauan mendukung rekan kerja

3.4.2. Pelatihan

Mangkunegara (2009) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Dimensi Pelatihan menurut Mangkunegera (2009) :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.

Indikatornya :

   a. Tujuan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja dan memiliki sasaran yang jelas.
   b. Karyawan memahami tujuan dari pelatihan yang diberikan.
   c. Pelatihan dapat menambah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tujuan dengan sasaran yang jelas.

2. Para pelatih (trainers) harus ahlinya dan berkualifikasi memadai (Profesional).

Indikatornya :

   a. Pelatih dapat mengajak peserta aktif dalam membahas materi.
   b. Pelatih dapat menyampaikan materi yang mudah dapat dimengerti.
   c. Pelatih memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidang, personal, dan kompetensinya.

3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Indikatornya :

a. Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan sesuai dengan kebutuhan.
b. Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan.
c. Pelatihan yang diikut karyawan dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.
d. Materi pelatihan yang diberikan dapat di terapkan dalam pekerjaan karyawan.

4. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

Indikatornya :

a. Metode pelatihan menggunakan media dan peralatan sebagai alat peraga yang memudahkan karyawan dalam menguasai materi.
b. Adanya proses tanya jawab dalam sesi pelatihan
c. Terdapat simulasi yang memudahkan karyawan dalam menguasai materi.

5. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainers) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Indikatornya :

a. Peserta memiliki minat dalam mengikuti program pelatihan.
b. Peserta memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan.
c. Peserta berpartisipasi secara aktif dalam program pelatihan.
d. Peserta memiliki kemauan untuk belajar.

3.4.3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah alat perkakas utuh dan bahan yang dihadapi, para tetangga dimana seseorang bekerja, metode bekerja, serta pengaturan bekerja baik sebagai individu dan sebagai kelompok. Jenis lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti, 2009) yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Sedarmayanti (2009) mengemukakakn lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan bentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Indikatornya :

a. Ruang kantor dilengkapi dengan penerangan yang cukup.
b. Ruang kantor di lengkapi dengan sirkulasi udara yang cukup baik.
c. Lokasi kerja jauh dari kebisingan.
d. Mebel di kantor cukup baik digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan karyawan dalam bekerja.
e. Peralatan elektronik di kantor cukup lengkap untuk memudahkan pekerjaan karyawan dalam bekerja.

2. Lingkungan kerja non-fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan dan hubungan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan.

Indikatornya :

a. Terdapat petugas keamanan dan sarana yang cukup baik.
b. Lingkungan kantor yang bersih dan nyaman.
c. Karyawan memiliki sikap baik dan ramah.
d. Hubungan antar karyawan terjalin baik.
e. Karyawan berusaha untuk menghargai dan menghormati antar karyawan.
f. Atasan karyawan mempunyai sikap baik terhadap semua karyawannya.
g. Karyawan berkomunikasi baik dengan atasannya.

3.4.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya Robbins (1996). Robbins (1996), membagi tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

Indikatornya:

a. Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan
b. Memberikan kebebasan berinovasi
c. Memberikan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan

2. Perhatian terhadap detail

Perhatian terhadap detail yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

Indikatornya:

a. Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail
b. Organiasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail
c. Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan
d. Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat

3. Orientasi terhadap hasil

Orientasi terhadap hasil yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

Indikatornya:

a. Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin
b. Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan
c. Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan

4. Orientasi terhadap individu

Orientasi terhadap individu yaitu tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

Indikatornya:

a. Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja
b. Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan anggota organisasi
c. Ada bonus atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik

5. Orientasi terhadap tim

Orientasi terhadap tim yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

Indikatornya:

a. Anggota organisasi mengutamakan kepentingan kelompok
b. Terjadi kebersamaan antar anggota tim
c. Terdapat koordinasi antara kelompok satu dengan kelompok lainnya
d. Terdapat koordinasi antar anggota tim

6. Agresivitas

Agresivitas yaitu tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

Indikatornya:

a. Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi
b. Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi
c. Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi

7. Stabilitas

Stabilitas yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Indikatornya:

a. Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi
b. Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi
c. Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan

3.4.5. Kepuasan Kerja

Definisi menurut Luthans (1992) komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afekif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Luthans (1992), membagi kepuasan kerja kedalam lima dimensi, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

Indikatornya:

a. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar

b. Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan
c. Kesempatan untuk mendapatkan ketrampilan baru
d. Kesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

Indikatornya:

a. Tingkat kesesuaian gaji dengan latar belakang pendidikan
b. Tingkat kesesuaian gaji dengan kemampuan yang dimiliki
c. Tingkat kesesuaian gaji dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban
d. Tingkat kesesuaian gaji dengan standar yang ditetapkan

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk maju dalam organisasi.

Indikatornya:

a. Peluang untuk mengikuti program promosi jabatan
b. Tingkat keadilan promosi jabatan
c. Tingkat kesesuaian antara promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

Indikatornya:

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

5. Rekan kerja

Kondisi di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Indikatornya:

a. Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan
b. Tingkat kekeluargaan ditempat kerja
c. Tingkat bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi

Salah satu pendekatan yang dilakukan dalam penelitian kuantiatif adalah mengidentifikasi populasi penelitian tersebut. Sugiyono (2011), menjelaskan bahwa arti dari populasi adalah suatu wilayah yang digeneralisasi dan terdapat obyek atau subyek didalamnya dengan memiliki kualitas dan karateristik yang telah ditentukan oleh peneliti guna dipelajari dan dipahami, kemudian akan dilakukan penarikan kesimpulan. Disamping itu, menurut Zikmund *et al* (2009), populasi merupakan sebuah grup yang lengkap dengan jenis karakteristik yang dimiliki sama. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi terbatas yang jelas jumlahnya secara kuantitatif. Populasi di Sekretariat BPPK Jakarta sebanyak 134 Karyawan, dengan terdiri dari 5 bagian karyawan yang dijelaskan lebih lanjut dibawah ini :

TABEL 3. 1 POPULASI DI SEKRETARIAT BPPK JAKARTA

BAGIAN	JUMLAH KARYAWAN
TIK	24
Organisasi dan Tata Laksana	25
Keuangan	20
Umum	35
Kepegawaian	30
TOTAL	**134**

3.5.2. Sampel Penelitian

Pendekatan lain yang dilakukan dalam penelitian kuantiatif adalah mengidentifikasi sampel penelitian tersebut. Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau jumlah lebih sedikit dari populasi (Sugiyono, 2014). Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi, dengan kata lain, beberapa, namun tidak semua elemen populasi membentuk sampel (Sekaran dan Bougie, 2013). Sampel penelitian ini adalah sebagian karyawan di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta.

Pengambilan sampel penelitian berdasarkan pada pendekatan rumus Slovin (Umar, 2005), yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dalam hal ini :

N = Populasi

n = Sampel

e = Presentasi kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir

$$n = \frac{134}{1 + 134\ (0{,}05)^2}$$

n = 100,375

Dari perhitungan tersebut, maka besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan tetap Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta.

3.5.3 Teknik Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Sugiyono (2005), teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proportional. Sedangkan menurut Sekaran (2006) pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik pada elemen populasi. Untuk masing-masing karyawan menurut tingkat pendidikannya agar setiap karyawan mempunyai proporsi yang sama. Besar sampel dapat dicari dengan rumus (Sugiyono, 2005):

$$ni = \frac{Ni}{\sum N} x\ n_0$$

ni = Banyaknya sampel karyawan dari tiap bagian

Ni = Banyaknya karyawan tiap bagian

No =Banyaknya sampel

ΣN = Banyaknya populasi

Penarikan sampel yang dilakukan oleh peneliti didasarkan atas bagian para karyawan tetap Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta.

Besar sampel pada bagian adalah :

$n_1 \frac{24}{134}\ x\ 100 = 17{,}91 \rightarrow 18$: TIK

$n_2 \frac{25}{134}\ x\ 100 = 18{,}65 \rightarrow 19$: Oganisasi dan Tata Laksana

$n_3 \frac{20}{134}\ x\ 100 = 14{,}92 \rightarrow 15$: Bagian Keuangan

$n_4 \frac{35}{134}\ x\ 100 = 26{,}11 \rightarrow 26$: Bagian Umum

$n_5 \frac{30}{134}\ x\ 100 = 22{,}38 \rightarrow 22$: Bagian Kepegawaian

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah sampel pada karyawan tetap Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta yang akan digunakan, disajikan pada Tabel 3.2.

TABEL 3. 2 SAMPEL KARYAWAN TETAP SEKRETARIAT BADAN PELATIHAN DAN PENDIDIKAN KEUANGAN (BPPK) JAKARTA BERDASARKAN BAGIAN

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	TIK	24	18
2	Organisasi dan Tata Laksana	25	19
3	Keuangan	20	15
4	Umum	35	26
5	Kepegawaian	30	22
TOTAL		**134**	**100**

Sumber : Data primer diolah, 2018

3.6. Jenis Data

3.6.1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2011) sumber data primer merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara langsung dari sumber data. Data primer adalah informasi yang didapatkan melalui tangan pertama oleh peneliti terhadap variable utama dengan maksud penelitian yang spesifik (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan berasal dari responden yang merupakan karyawan Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Jakarta yang tentunya berkaitan dengan identitas responden, seperti persepsi terhadap variable yang diteliti.

3.6.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2011) sumber data sekunder merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara tidak langsung, contohnya data diberikan lewat orang lain. Arti lain dari data sekunder adalah informasi yang telah terkumpul dari berbagai sumber yang telah ada seperti arsip, dokumentasi, analisis industry yang tersedia dimedia cetak atau internet, dan publikasi dari pemerintah (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan meliputi dokumen-dokumen yang relvern yang dimiliki organisasi akan digunakan sebagai data pendukung penelitian dan disesuaikan dengan variable yang akan diteliti.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan penyebaran kuisioner yang diberikan kepada responden atau objek penelitian. Menurut Sugiyono (2011), menjelaskan bahwa kuisioner merupakan teknik dari pengumpulan data yang biasa dilakukan dengan memberi

beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden yang kemudian untuk dijawab oleh responden. Kuisioner dianggap sangat relevean digunakan dalam penelitian kuantitatif selama semua informasi yang didapatkan membahas tentang pertanyaan penelitian, sementara mengajukan pertanyaan yang salah atau tidak relevan akan menjadi kesalahan dan jebakan bagi peneliti (Zikmund, 2009). Kuisioner yang disebarkan memiliki item pertanyaan mengenai Pelatihan (Mangkunegara, 2009), Lingkungan Kerja (Sedarmayanti, 2009), Budaya Organisasi (Robbins, 1996), Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1993), dan Kepuasan Kerja (Luthans, 1992) Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan menggunakan skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok orang tetang fenomena sosial (Sugiyono, 2011). Setiap pertanyaan penelitian akan disediakan 5 (lima) alternatif jawaban didalam setiap pertanyaan dengan skor:

TABEL 3. 3 SKALA LIKERT PENGUMPULAN DATA

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.8. Metode Analisa Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data sesuai variabel dari semua responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan guna menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2016). Analisa data digunakan agar mengetahui hasil dari penelitian tersebut akan diterima atau ditolak.

3.8.1. Analisa Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul dengan tujuan untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.8.2. Analisa Structural Equation Modelling (SEM)

Saat ini, *Structural Equation Modeling* (SEM) telah banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu, dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan atau keterbatasan yang terjadi dalam analisis multivariat. Latan (2012), dalam Haryono (2017), mengutip pendapat Chin (1988), Gefen *et al* (2000), Kirby dan Bolen (2009), Gefen *et al* (2011). Pirouz (2006), yang mengatakan bahwa model persamaaan struktural *(Structural Equation Modeling)* adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis

faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneus dan endogeneus dengan banyak indikator.

Sementara, Maruyama (1998), dalam Wijaya (2001), menyebutkan *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik langsung atau melalu variabel antara *(intervening or moderating).*

3.8.3. Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian, sering kali seorang peneliti akan dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, namun landasan teori yang dimiliki lemah dalam hal hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Tetapi, tidak jarang juga ditemukan hubungan antar variabel yang sangat kompleks, namun ukuran sampel data kecil. Maka, *Partial Least Square* (PLS) dapat dipakai untuk mengatasi masalah tersebut (Haryono, 2017).

Partial Least Square (PLS), menggunakan dua evaluasi model pengukuran dalam uji analisis, yaitu 1) *Outer Model* bertujuan untuk mmenguji validitas dan reliabilitas; 2) *Inner Model* bertujuan untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah sebagai berikut:

a. Corvergent Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* > 0,7 adalah nilai idela, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* > 0,5 masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. Discriminant Validity

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam Jogiyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

c. Composit Reliability

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab Cr tidak mengansumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability.* Interpretasi *Composite Realibility* sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas ≥ 0,7 dapat diterima dan nilai ≥ 0,8 sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau

keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang *(second order)* dimana beberapa variabel menggunakan dimensi. Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional *(second order)* yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk *unidimensional (first order)*. Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritm) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang *di higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap *bootstrapping*, nilai tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1.96 (Ghozali and Latan, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) adalah yangdisebut *Inner Model* atau disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

a. R -*Square* (R2)

Untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan cara melihat signifikansi hubungan antar variabel. Perubahan nilai *R-sqares* (R2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Kriteria R2 terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai R2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah.

b. Uji Hipotesis (*Bootstraping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping.* Prosedur *boottrap* menggunakan seluruh sampe asli 66 untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.,* 2001 dalam Ghazali dan Latan (2015) menyarankan *number of bootstap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun, beberapa literatur menyarankan *number of bootstrp samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghazali dan Latan, 2015). Dalam *resampling bootstrap,* nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-values sebesar 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level=5%)* dan 2.58 *(significance level = 1%).*

3. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dengan tahapan sebagai berikut:

a) Model pertama, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96.
b) Model kedua, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96.
c) Model ketiga,menguji secara simultan pengaruh variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen.

3.9. Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2016), untuk menguji variabel intervening metode analisis jalur (path analysis). Analisis regresi berganda, atau analisis regresi berganda, atau analisis untuk menguji hubungan antar variabel (model kasual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis kesalahan tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai subtitusi bagi para peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dilengkapi dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis adalah menentukan hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk hipotesis atau kasualitas imajiner.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

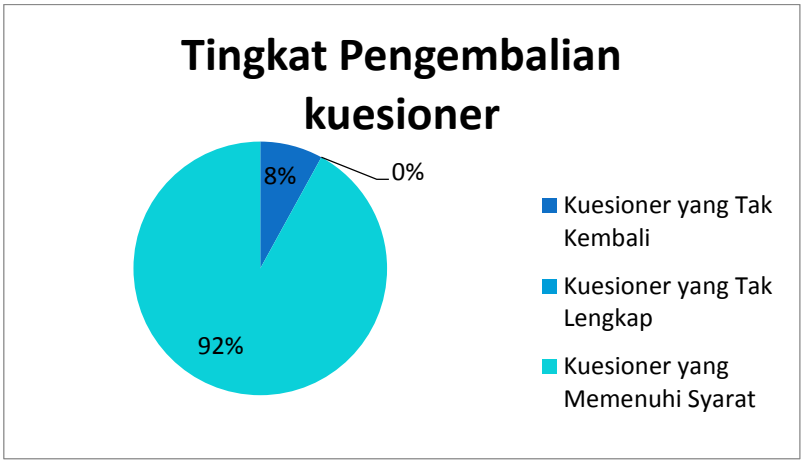
Hasil penyebaran kuesioner kepada 100 karyawan Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Jakarta, dari keseluruhan kuesioner yang tersebar sebanyak 100 kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 92 kuesioner yang selanjutnya dapat di uji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat di lihat pada tabel 4.1.

TABEL 4. 1 TINGKAT PENGEMBALIAN KUESIONER

Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Kuesioner yang disebar	100	100
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	8	8
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0
Kuesioner yang memenuhi syarat	92	92

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 serta diagram lingkaran dari hasil pernyataan diatas menerangkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 100 kuesioner. Kuesioner yang kembali 92 kuesioner atau 92% tingkat pengembalian kuesioner.



GAMBAR 4. 1 TINGKAT PENGEMBALIAN KUESIONER

4.2. Analisis Deskriptif

Pada bagian berikan akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

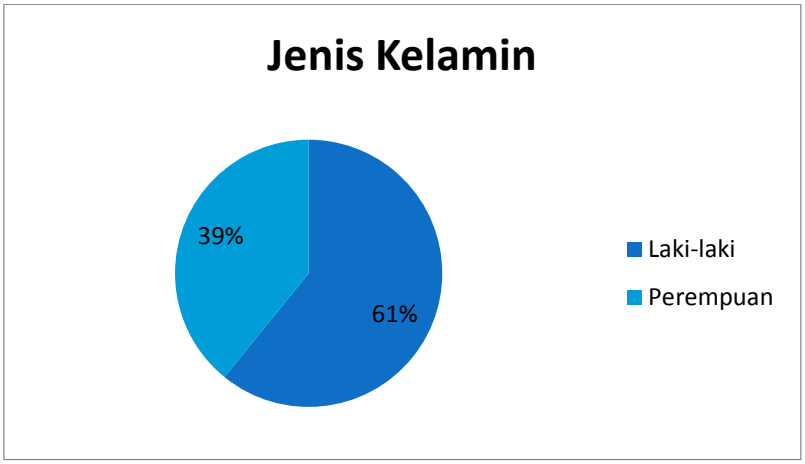
TABEL 4. 2 KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	56	60.9
Perempuan	36	39.1
Usia		
Kurang dari 25 Tahun	8	8.7
26 – 35 Tahun	72	78.3
36 – 45 Tahun	10	10.8

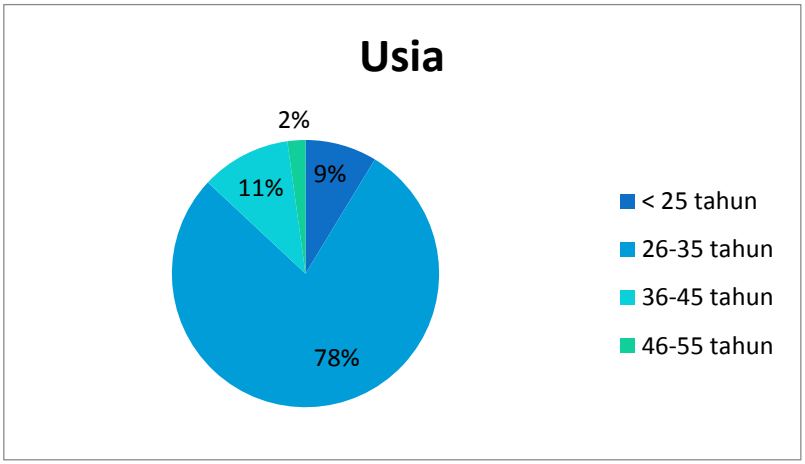
46 – 55 Tahun	2	2.2
Pendidikan terakhir		
SMA	8	8.7
S1	64	69.6
S2	8	8.7
Lainnya	12	13
Masa Kerja		
Kurang dari 5 Tahun	18	19.6
5 – 15 Tahun	70	76.1
16 – 25 Tahun	4	4.3
Lebih dari 25 Tahun	0	0
Penghasilan		
Kurang dari Rp.5.000.000	0	0
Rp. 5.000.000 - Rp. 7.500.00	2	2.2
Rp. 7.600.000 – Rp. 10.000.000	32	34.8
Rp. 10.100.000 – Rp. 12.500.000	46	50
Lebih dari Rp. 12.500.000	12	13
Status Perkawinan		
Sudah Menikah	78	84.5
Belum Menikah	14	15.5

Total		100

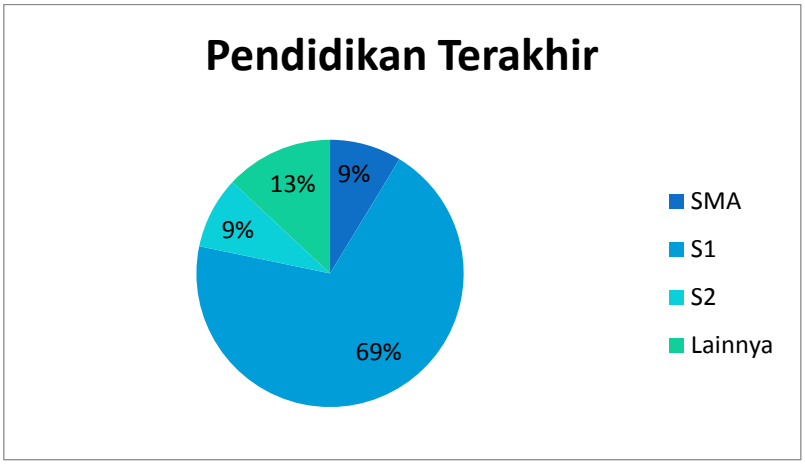
Sumber: Data Primer diolah, 2019



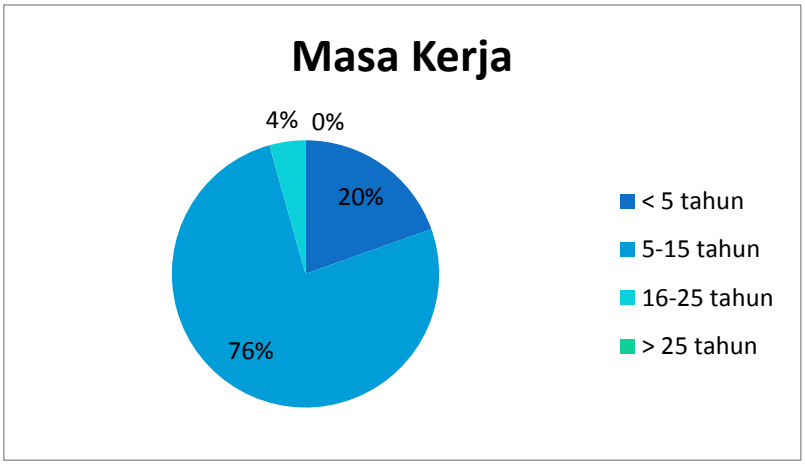
GAMBAR 4. 2 KARAKTERISTIK RESPONDEN SESUAI JENIS KELAMIN



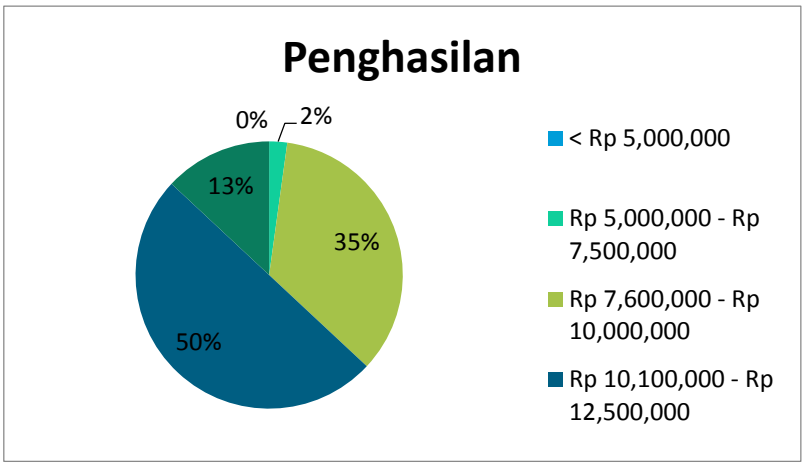
GAMBAR 4. 3 KARAKTERISTIK RESPONDEN SESUAI USIA



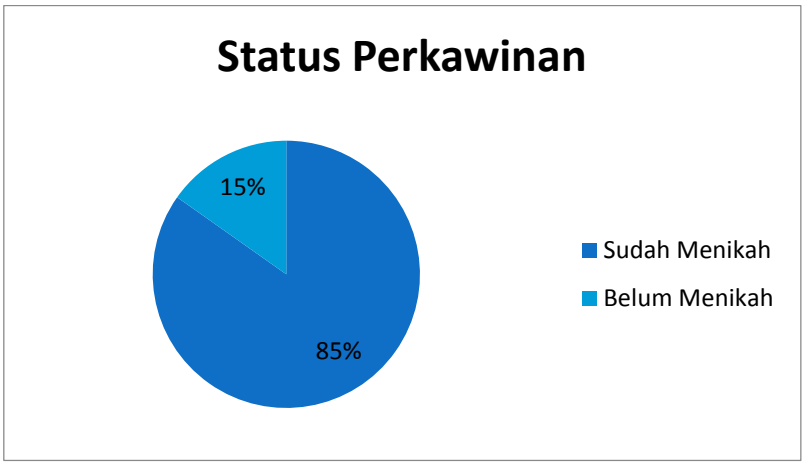
GAMBAR 4. 4 KARAKTERISTIK RESPONDEN SESUAI PENDIDIKAN TERAKHIR



GAMBAR 4. 5 KARAKTERISTIK RESPONDEN SESUAI MASA KERJA



GAMBAR 4. 6 KARAKTERISTIK RESPONDEN SESUAI PENGHASILAN



GAMBAR 4. 7 KARAKTERISTIK RESPONDEN SESUAI STATUS PERKAWINAN

Berdasarkan tabel 4.2 serta diagram lingkaran dari hasil pernyataan diatas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada jumlah responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 56 orang (60,9%), sedangkan responden perempuan 36 orang (39,1%). Sedangkan berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 46 – 55 tahun yaitu sebanyak 2

orang (2,2%), berusia 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 10 orang (10,8%), berusia 26 – 35 tahun yaitu sebanyak 72 tahun (78,3%), dan yang terakhir berusia kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 8 orang (8,7%). Sementara berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yaitu responden dari lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) yaitu sebanyak 8 orang (8,7%), untuk lulusan Sarjana (S1) sebanyak 64 orang (69,6%), sedangkan lulusan Doktor (S2) yaitu sebanyak 8 orang (8,7%), dan terakhir lulusan dari lainnya yang didominasi oleh lulusan Diploma (D3) sebanyak 12 orang (13%). Untuk responden berdasarkan lamanya bekerja yaitu responden yang bekerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 18 responden (19,6%), untuk lamanya bekerja 5 – 15 tahun yaitu sebanyak 70 responden (76,1%), sedangkan yang terakhir untuk lamanya bekerja 16 – 25 tahun yaitu sebanyak 4 responden (4,3%). Berdasarkan hasil penghasilan Rp.5.000.000 – Rp.7.500.000 yaitu sebanyak 2 orang (2,2%), untuk penghasilan Rp.7.600.000 – Rp. 10.000.000 sebanyak 32 orang (34,8%), untuk penghasilan Rp.10.100.000 – Rp.12.500.000 sebanyak 46 orang (50%), sedangkan penghasilan lebih dari Rp.12.600.000 yaitu sebanyak 12 orang (13%). Dan yang terakhir status perkawinan yang didominasi berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 78 orang (84,5%), sedangkan untuk status belum menikah yaitu sebanyak 14 orang (15,5%).

4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pelatihan (PLTHN), Lingkungan Kerja (LNKRJ),

Budaya Organisasi (BDORG), Kepuasan Kerja (KPSKJ), dan Kinerja Karyawan (KNRJKRY). Pengukuran pada variabel tersebut menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor tertinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

Interval = (Nilai Maksimal - Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = (5-1) / 5 = 0.8

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Keterangan	Beban Skor
Sangat Rendah	1.00 – 1.79
Rendah	1.80 – 2.59
Cukup	2.60 – 3.39
Tinggi	3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	4.20 – 5.00

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Pelatihan (PLTHN), Lingkungan Kerja (LNKRJ), dan Budaya Organisasi (BDORG). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut:

TABEL 4. 3 VARIABEL EKSOGEN PELATIHAN (PLTHN)

Kode	Item	Mean	Kriteria
X1a1	Tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya dalam bekerja dan memiliki sasaran yang jelas	4.348	Sangat Tinggi

X1a2	Karyawaan memahami tujuan dari pelatihan yang diberikan	4.261	Sangat Tinggi
X1a3	Pelatihan yang pernah saya ikuti dat menambah pengetahuan dan keahlian untuk mencapat tujuan dan sasaran	4.370	Sangat Tinggi
X1b1	Instruktur mampu mengajak peserta aktif dalam membahas materi secara atraktif	4.130	Tinggi
X1b2	Instruktur mampu menyampaikan materi dengan menyenangkan dan mudah dimengerti	4.152	Tinggi
X1b3	Instruktur benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompetensinya	4.239	Sangat Tinggi
X1c1	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan sara sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	4.370	Sangat Tinggi

X1c2	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan saya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	4.196	Tinggi
X1c3	Pelatihan yang saya ikuti dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan	4.174	Tinggi
X1c4	Materi pelatihan yang diberikan dapat diterapkan dalam pekerjaan saya	4.043	Tinggi
X1d1	Metode pelatihan menggunakan media dan peralatan sebagai alatperasa yang memudahkan saya dalam menguasai materi	3.989	Tinggi
X1d2	Terdapat proses tanya jawab dalam sesi pelatihan	3,870	Tinggi
X1d3	Terdapat simulai yang memudahkan saya dalam menguasai materi	3.880	Tinggi

X1e1	Saya memiliki minat dalam mengikuti program pelatihan	3.946	Tinggi
X1e2	Saya memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan	4.370	Sangat Tinggi
X1e3	Saya berpartisipasi secara aktif dalam mengikuti program pelatihan	4.152	Tinggi
X1e4	Saya memiliki kemauan untuk belajar	4.413	Sangat Tinggi
Rata - Rata Total		**4.171**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer, diolah 2019

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.3, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen pelatihan termasuk dalam kategori tinggi (4.171). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan X1e4 yaitu "Saya memiliki kemauan untuk belajar" dengan rata – rata sebesar 4.413. sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan X1d2 yaitu "Terdapat proses tanya jawab dalam sesi pelatihan" dengan rata – rata sebesar 3.870. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya pelatihan mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan dapat mampu mengetahui dan memahami tujuan pelatihan, dapat memahami dengan metode pelatihan dan materi pelatihan, serta dapat memiliki kemauan yang tinggi untuk belajar.

TABEL 4. 4 VARIABEL EKSOGEN LINGKUNGAN KERJA (LNKRJ)

Kode	Item	Mean	Kriteria
X2a1	Penerangan di ruang kantor dilengkapi dengan jendela, lampu sudah cukup, dan tidak mengganggu aktifitas pekerjaan	3.978	Tinggi
X2a2	Sirkulasi udara cukup baik karena dilengkapi dengan jendela atau ventilasi	3.957	Tinggi
X2a3	Lokasi kerja jauh dari kebisingan	3.978	Tinggi
X2a4	Mebel di kantor seperti meja, kursi, almari cukup untuk memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan yang dikerjakan	4.261	Sangat Tinggi
X2a5	Peralatan elektronik di kantor seperti komputer, printer, scanner, mesin fotocopy cukup untuk memudahkan saya dalam bekerja	4.326	Sangat Tinggi
X2b1	Adanya petugas keamanan dan sarana di kantor membuat saya tenang dan aman dalam bekerja	4.457	Sangat Tinggi
X2b2	Lingkungan yang bersih membuat saya nyaman berada di dalam kantor	4.587	Sangat Tinggi
X2b3	Semua karyawan di kantor sangat baik dan ramah, membuat saya merasa lebih nyaman bekerja di kantor	4.326	Sangat Tinggi

X2b4	Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik	4.261	Sangat Tinggi
X2b5	Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan	4.500	Sangat Tinggi
X2b6	Atasan saya sangat baik terhadap semua karyawan	4.326	Sangat Tinggi
X2b7	Para karyawan salalu berkomunikasi baik dengan atasan	4.152	Tinggi
Rata – Rata Total		**4.259**	**Sangat Tinggi**

Sumber: Data Primer, diolah 2019

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat diketahui rata - rata penilaian responden terhadap variabel eksogen lingkungan kerja termasuk dalam kategori sangat tinggi (4.259). Penilaian tertinggi tejadi pada item X2b2 yaitu "Lingkungan yang bersih membuat saya nyaman berada di dalam kantor" dengan rata – rata sebesar 4.587. sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pernyataan X2a2 yaitu "Sirkulasi udara cukup baik karena dilengkapi dengan jendela atau ventilasi" dengan rata – rata 3.957. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya lingkungan kerja mampu memberikan pengaruh yang sangat tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan nyaman akan lingkungan kerjanya, serta hubungan antar karyawan dengan atasan terjalin dengan baik.

TABEL 4. 5 VARIABEL EKSOGEN BUDAYA ORGANISASI (BDORG)

Kode	Item	Mean	Kriteria
X3a1	Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	3.957	Tinggi
X3a2	Memberikan kebebasan berinovasi	4.022	Tinggi
X3a3	Memberkan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan	3.978	Tinggi
X3b1	Atasan menyapaikan tujuan organisasi secara detail	3.978	Tinggi
X3b2	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	4.022	Tinggi
X3b3	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	3.978	Tinggi
X3b4	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat	3.685	Tinggi
X3c1	Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin	3.989	Tinggi
X3c2	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	4.185	Tinggi
X3c3	Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan	4.054	Tinggi
X3d1	Organisasi mampu menciptakan hubungan	4.022	Tinggi

	yang harmonis antar karyawan		
X3d2	Organisasi mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan	3.957	Tinggi
X3d3	Organisasi memberikan bonus kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik	3.587	Tinggi
X3e1	Organisasi mampu membuat anggota organisasi mencapai tujuanyang telah ditetapkan oleh organisasi	4.065	Tinggi
X3e2	Organisasi mampu menciptakan suasana kebersamaan antar karyawan	4.087	Tinggi
X3e3	Organisasi mampu mengkoordinasi antar kelompok satu dengan kelompok lainnya	3.913	Tinggi
X3e4	Ketika kelompok mampu mengkoordinasikan para anggota kelompok	3.978	Tinggi
X3f1	Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi	3.848	Tinggi
X3f2	Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi	3.565	Tinggi
X3f3	Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi	3.783	Tinggi
X3g1	Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	3.620	Tinggi

X3g2	Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	4.435	Sangat Tinggi
X3g3	Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan	4.195	Tinggi
Rata – Rata Total		**3.952**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah 2019

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen budaya organisasi termasuk dalam kategori tinggi (3.952). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan X3g2 yaitu "Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi" dengan rata – rata sebesar 4.435, sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan X3f1 yaitu "Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi" dengan rata – rata sebesar 3.565. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya budaya organisasi mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan dapat mengambil keputusan yang baik dan tepat sasaran, bertanggung jawab dengan organisasi, serta dapat mengkoordinasi antar anggota organisasi.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada peneltiian ini adalah Kepuasan Kerja (KPSKJ). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi adalah sebagai berikut:

TABEL 4. 6 VARIABEL MEDIASI KEPUASAN KERJA (KPSKJ)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Z1a1	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	3.891	Tinggi
Z1a2	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan	4.174	Tinggi
Z1a3	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab sesuai kemampuan	3.848	Tinggi
Z1a4	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab sesuai kemampuan	4.022	Tingg
Z1b1	Organisasi memberikan kesesuaian gaji kepada para karyawan dengan latar belakang pendidikan	4.174	Tinggi
Z1b2	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan dengan kemampuan yang dimiliki	3.967	Tinggi
Z1b3	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan yang diemban	3.867	Tinggi
Z1b4	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para	3.543	Tinggi

	karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan		
Z1c1	Organisasi memberikan peluang para karyawan untuk mengikuti program promosi jabatan	3.674	Tinggi
Z1c2	Organisasi memberikan tingkat keadilan yang sama kepada para karyawan promosi jabatan	3.478	Tinggi
Z1c3	Organisasi memberikan tingkat kesesuaian yang sama kepada karyawan untuk promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan	3.543	Tinggi
Z1d1	Pimpinan memberikan pengawasan kepada para karyawan dari atasan saat bekerja	4.065	Tinggi
Z1d2	Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan	4.109	Tinggi
Z1d3	Pimpinan memberikan bantuan kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan kerja	3.891	Tinggi
Z1e1	Karyawan memberikan dukungan kepada sesama karyawan saat melakukan pekerjaan	4.152	Tinggi
Z1e2	Karyawan mampu menciptakan suasana kekeluargaan ditempat kerja	3.978	Tinggi
Z1e3	Karyawan mampu memberikan bantuan	4.152	Tinggi

	kepada sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan		
Z1e4	Karyawan mampu menghindari sesuatu hal yang dapat menciptakan permasalahan antar sesama karyawan	3.913	Tinggi
Rata – Rata Total		**3.914**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah 2019

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel mediasi kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi (3.914). penilaian tertinggi terjadi pada 2 item pertanyaan dengan nilai yang sama besar Z1a2 yaitu "Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan" dan Z1b1 yaitu "Organisasi memberikan kesesuaian gaji kepada para karyawan dengan latar belakang pendidikan" dengan rata – rata masing - masing sebesar 4.174, sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan Z1c2 yaitu "Organisasi memberikan tingkat keadilan yang sama kepada para karyawan promosi jabatan" dengan rata – rata sebesar 3.478. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga organisasi dapat bertanggung jawab sesuai kemampuannya, mendapatkan kesesuaian gaji, serta karyawan dapat mampu mengendalikan dan menghindari yang dapat menyebabkan permasalahan.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (KRJKY). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

TABEL 4. 7 VARIABEL ENDOGEN KINERJA KARYAWAN (KRJKY)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Y1a1	Karyawan mampu teliti dalam melakukan pekerjaan	4.130	Tinggi
Y1a2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	4.239	Sangat Tinggi
Y1a3	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	4.239	Sangat Tinggi
Y1b1	Karyawan mampu memenuhi target kerja yang ditentukan	3.891	Tinggi
Y1b2	Karyawan mampu memenuhi tanggung jawab yang diberikan	4.217	Sangat Tinggi
Y1b3	Karyawan mampu memenuhi tanggung jawab sesuai dengan prosedur kerja	3.957	Tinggi
Y1c1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3.620	Tinggi
Y1c2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3.913	Tinggi
Y1c3	Karyawan mampu menggunakan waktu	3.848	Tinggi

	istirahat dengan tepat		
Y1c4	Karyawan mampu masuk kerja tepat waktu	3.859	Tinggi
Y1c5	Karywan mampu pulang kantor tepat waktu	4.065	Tinggi
Y1d1	Karyawan mampu bekerja secara efektif	4.087	Tinggi
Y1d2	Karyawan mampu mengurangi kesalahan saat bekerja	4.087	Tinggi
Y1d3	Karyawanmampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3.717	Tinggi
Y1d4	Karyawan mampu menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan	4.065	Tinggi
Y1d5	Karyawan mampu mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pelatihan	3.867	Tinggi
Y1e1	Karyawan mampu bekerja tanpa ada pengawasan	4.065	Tinggi
Y1e2	Karyawan mampu bertanggung jawab dalam bekerja	4.196	Tinggi
Y1e3	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya bantuan pengawasan saat sedang mengalami kesulitan	4.022	Tinggi
Y1f1	Karyawan mampu menghargai hasil kerja	4.174	Tinggi

	sesama rekan kerja		
Y1f2	Karyawan mampu bekerja sama dengan baik	4.196	Tinggi
Y1f3	Karyawan memiliki kemauan untuk mendukung rekan kerja	4.152	Tinggi
Rata – Rata Total		**4.028**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah 2019

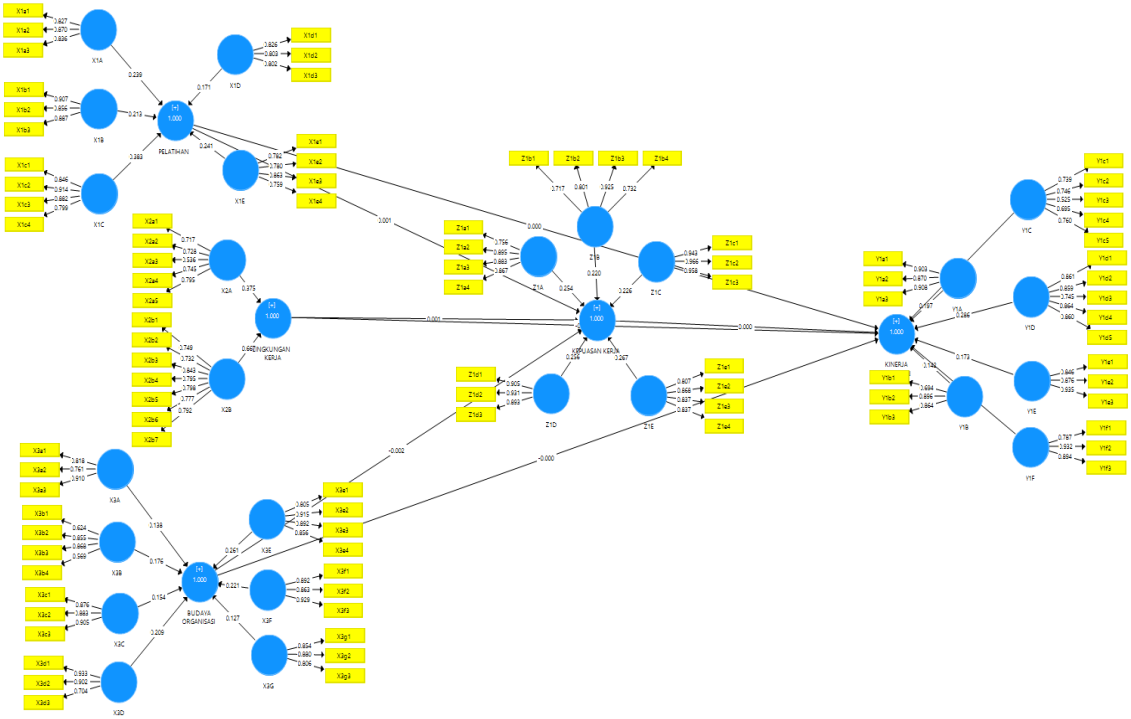
Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.7, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi (4.028). penilaian tertinggi terjadi pada 2 item pertanyaan dengan nilai yang sama besar Y1a2 yaitu "Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja" dan Y1a3 yaitu "Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja" dengan rata – rata masing - masing sebesar 4.239, sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan Y1c1 yaitu "Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan" dengan rata – rata sebesar 3.620. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kinerja karyawan mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan mampu teliti dalam pekerjaannya, karyawan mampu bertaunggung jawab dengan prosedur pekerjaannya, karyawan dapat menghargai hasil kerja sesama rekan kerja, dan karyawan mampu memiliki kemauan untuk mendukung dengan sesama rekan kerja.

4.3. Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data sesuai variabel dari semua responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan guna menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2016). Analisa data digunakan agar mengetahui hasil dari penelitian tersebut akan diterima atau ditolak.

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.



GAMBAR 4. 8 PENGUJIAN MODEL PENGUKURAN

1. Convergent Validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasi analisis model pengukuran diatas, diketahi bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di *drop* dari model.

TABEL 4. 8 NILAI LOADING FACTOR KONSTRUK EKSOGEN PELATIHAN

Konstruk Eksogen	Kode Item	*Loading Factor*
Tujuan dan Sasaran Pelatihan	X1a1	0,708
	X1a2	0,774
	X1a3	0,728
Pelatih (instruktur)	X1b1	0,841
	X1b2	0,582
	X1b3	0,597
Materi Pelatihan	X1c1	0,714
	X1c2	0,814
	X1c3	0,805
	X1c4	0,761
Metode Pelatihan	X1d1	0,593
	X1d2	0,682
	X1d3	0,448
Peserta Pelatihan	X1e1	0,545
	X1e2	0,604
	X1e3	0,594
	X1e4	0,727

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest X1b2,X1b3,X1d1,X1d2,X1d3,X1e1,X1e2,X1e3.* Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

TABEL 4. 9 NILAI LOADING FACTOR KONSTRUK EKSOGEN LINGKUNGAN KERJA

Konstruk Eksogen	Kode Item	*Loading Factor*
Lingkungan Kerja Fisik	X2a1	0,811
	X2a2	0,762
	X2a3	0,472
	X2a4	0,711
	X2a5	0,733
Lingkungan Kerja Non-Fisik	X2b1	0,764
	X2b2	0,744
	X2b3	0,805
	X2b4	0,777
	X2b5	0,766
	X2b6	0,736
	X2b7	0,772

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 bahwa terdapat variabel *manifest* yang nilainya < 0.70, yaitu variabel *manifest X2a3*. Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

TABEL 4. 10 NILAI LOADING FACTOR KONSTRUK EKSOGEN BUDAYA ORGANISASI

Konstruk Eksogen	Kode Item	*Loading Factor*
Inovasi dan Pengambilan Resiko	X3a1	0,631
	X3a2	0,473
	X3a3	0,589
Perhatian terhadap Detail	X3b1	0,640
	X3b2	0,466
	X3b3	0,718
	X3b4	0,406
Orientasi terhadap Hasil	X3c1	0,831
	X3c2	0,584
	X3c3	0,733
Orientasi terhadap Individu	X3d1	0,794
	X3d2	0,824
	X3d3	0,621
Orientasi terhadap Tim	X3e1	0,701
	X3e2	0,811
	X3e3	0,713
	X3e4	0,768
Agresivitas	X3f1	0,768
	X3f2	0,727
	X3f3	0,791
Stabilitas	X3g1	0,472

	X3g2	**0,592**
	X3g3	**0,526**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest X3a1, X3a2, X3a3, X3b1, X3b2, X3b4, X3c2, X3d3, X3g1, X3g2, X3g3.* Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

TABEL 4. 11 NILAI LOADING FACTOR VARIABEL MEDIASI KEPUASAN KERJA

Konstruk Mediasi	Kode Item	*Loading Factor*
Pekerjaan itu Sendiri	Z1a1	0,594
	Z1a2	0,773
	Z1a3	0,728
	Z1a4	0,728
Gaji/Upah	Z1b1	0,534
	Z1b2	0,819
	Z1b3	0,815
	Z1b4	0,677
Kesempatan Promosi	Z1c1	0,765
	Z1c2	0,737
	Z1c3	0,727
Pengawasan	Z1d1	0,794
	Z1d2	0,826
	Z1d3	0,813
Rekan Kerja	Z1e1	0,760
	Z1e2	0,862
	Z1e3	0,722
	Z1e4	0,831

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 4.11 Menunjukkan ada terdapat *manifest* yang nilai *loading factor* nya < 0.70, yaitu variabel *manifest Z1a1*, *Z1b1*, *Z1b4*. Oleh karena itu, maka variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

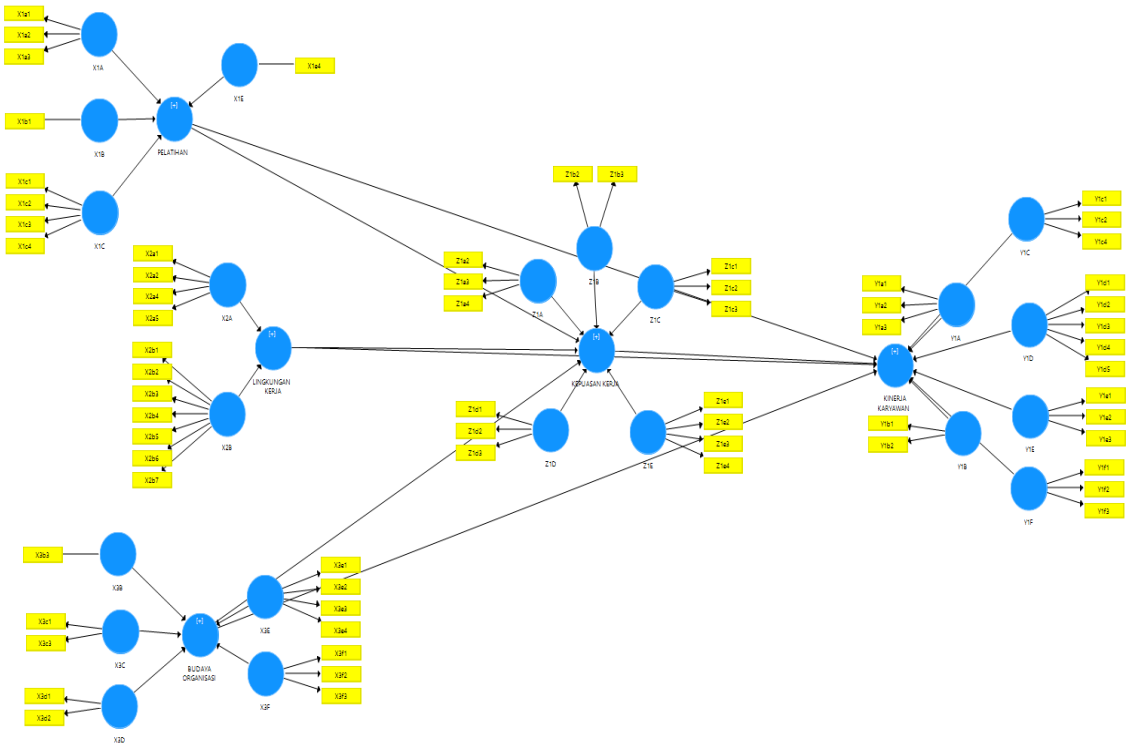
TABEL 4. 12 NILAI LOADING FACTOR VARIABEL ENDOGEN KINERJA KARYAWAN

Konstruk Endogen	Kode Item	*Loading Factor*
Kualitas	Y1a1	0,800
	Y1a2	0,763
	Y1a3	0,816
Kuantitas	Y1b1	0,837
	Y1b2	0,716
	Y1b3	0,579
Ketepatan Waktu	Y1c1	0,841
	Y1c2	0,771
	Y1c3	0,456
	Y1c4	0,856
	Y1c5	0,677
Biaya Efektif/Pengaruh Biaya	Y1d1	0,788
	Y1d2	0,766
	Y1d3	0,815
	Y1d4	0,765

	Y1d5	**0,725**
Perlu Pengawasan	**Y1e1**	**0,713**
	Y1e2	**0,723**
	Y1e3	**0,921**
Pengaruh Interpersonal	**Y1f1**	**0,817**
	Y1f2	**0,850**
	Y1f3	**0,773**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest Y1b3, Y1c3, Y1c5*. oleh karena itu, variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.



GAMBAR 4. 9 MODEL MODIFIKASI

Estimasi ulang model pengukurna dilakukan karena terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, yaitu variabel *X1b2, X1b3, X1d1, X1d2, X1d3, X1e1, X1e2, X1e3, X2a3, X3a1, X3a2, X3a3, X3b1, X3b2, X3b4, X3c2, X3d3, X3g1, X3g2, X3g3, Z1a1, Z1b1, Z1b4, Y1b3, Y1c3, Y1c5.* Variabel – variabel tersebut di *drop* dari model agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping.*

TABEL 4. 13 RANGKUMAN NILAI LOADING FACTOR PELATIHAN

Pelatihan		
Konstruk Eksogen	**Kode Item**	***Loading Factor***
Tujuan dan Sasaran Pelatihan	**X1a1**	**0,721**
	X1a2	**0,760**
	X1a3	**0,805**
Pelatih (instruktur)	**X1b1**	**0,841**
Materi Pelatihan	**X1c1**	**0,792**
	X1c2	**0,860**
	X1c3	**0,877**
	X1c4	**0,751**
Peserta Pelatihan	**X1e4**	**0,727**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 4.13 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari variabel pelatihan yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga variabel pelatihan telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. Dari nilai – nilai – *actor loading* diatas menunjukkan ada beberapa nilai yang harus dihilangkan dikarenakan > 0.70, nilai – nilai tersebut adalah X1b2,X1b3 dari indikator Pelatih, X1c4 dari indikator Materi Pelatihan, X1d1, X1d2,dan X1d3 dari indikator Metode Pelatihan, X1e1, X1e2, dan X1e3 dari indikator Peserta Pelatihan.

Indikator Metode Pelatihan dihilangkan agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping.*

TABEL 4. 14 RANGKUMAN NILAI LOADING FACTOR LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan Kerja		
Konstruk Eksogen	**Kode Item**	***Loading Factor***
Lingkungan Kerja Fisik	**X2a1**	**0,811**
	X2a2	**0,762**
	X2a4	**0,709**
	X2a5	**0,716**
Lingkungan Kerja Non-Fisik	**X2b1**	**0,767**
	X2b2	**0,742**
	X2b3	**0,808**
	X2b4	**0,777**
	X2b5	**0,764**
	X2b6	**0,744**
	X2b7	**0,776**

Sumber: Data yang diolah, 2019

Tabel 4.14 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari variabel Lingkungan Kerja yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga variabel Lingkungan Kerja telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. bahwa terdapat variabel *manifest* yang nilainya < 0.70, yaitu *X2a3.*

TABEL 4. 15 RANGKUMAN NILAI LOADING FACTOR BUDAYA ORGANISASI

Budaya Organisasi		
Konstruk Eksogen	**Kode Item**	***Loading Factor***
Perhatian terhadap Detail	**X3b3**	**0,745**
Orientasi terhadap Hasil	**X3c1**	**0,861**
	X3c3	**0,791**
Orientasi terhadap Individu	**X3d1**	**0,830**
	X3d2	**0,842**
Orientasi terhadap Tim	**X3e1**	**0,767**
	X3e2	**0,855**
	X3e3	**0,799**
	X3e4	**0,777**
Agresivitas	**X3f1**	**0,805**
	X3f2	**0,711**
	X3f3	**0,818**

Sumber: Data yang diolah, 2019

Tabel 4.15 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari variabel Budaya Organisasi yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga variabel Budaya Organisasi telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. Dari nilai – nilai –*actor loading* diatas menunjukkan ada beberapa nilai yang harus dihilangkan dikarenakan > 0.70, nilai – nilai tersebut adalah X3a1, X3a2, dan

X3a3 dari indikator Inovasi dan Pengambilan Resiko, X3b1, X3b2 dari indikator Perhatian terhadap Detail, X3c3 dari indikator Orientasi terhadap Hasil, X3d3 dari indikator Orientasi terhadap Individu, X3g1, X3g2, dan X3g3 dari indikator Stabilitas. Indikator Inovasi dan Pengambilan Resiko dan Indikator Stabilitas dihilangkan agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping*.

TABEL 4. 16 RANGKUMAN NILAI LOADING FACTOR KEPUASAN KERJA

Kepuasan Kerja		
Konstruk Mediasi	**Kode Item**	***Loading Factor***
Pekerjaan itu Sendiri	**Z1a2**	**0,781**
	Z1a3	**0,728**
	Z1a4	**0,724**
Gaji/Upah	**Z1b2**	**0,819**
	Z1b3	**0,815**
Kesempatan Promosi	**Z1c1**	**0,770**
	Z1c2	**0,742**
	Z1c3	**0,723**
Pengawasan	**Z1d1**	**0,817**
	Z1d2	**0,848**
	Z1d3	**0,797**
Rekan Kerja	**Z1e1**	**0,781**
	Z1e2	**0,862**
	Z1e3	**0,729**

	Z1e4	**0,706**

Sumber: Data yang diolah, 2019

Tabel 4.16 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari variabel Kepuasan Kerja yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga variabel Kepuasan Kerja telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. Dari nilai – nilai –*actor loading* diatas menunjukkan ada beberapa nilai yang harus dihilangkan dikarenakan > 0.70, nilai – nilai tersebut adalah Z1a1 dari indikator Pekerjaan itu Sendiri, Z1b1, Z1b4 dari indikator Gaji/Upah.

TABEL 4. 17 RANGKUMAN NILAI LOADING FACTOR KINERJA KARYAWAN

Kinerja Karyawan		
Konstruk Endogen	**Kode Item**	***Loading Factor***
Kualitas	**Y1a1**	**0,795**
	Y1a2	**0,768**
	Y1a3	**0,810**
Kuantitas	**Y1b1**	**0,837**
	Y1b2	**0,716**
Ketepatan Waktu	**Y1c1**	**0,841**
	Y1c2	**0,771**
	Y1c4	**0,856**
Biaya Efektif/Pengaruh	**Y1d1**	**0,792**

Biaya	**Y1d2**	**0,774**
	Y1d3	**0,815**
	Y1d4	**0,764**
	Y1d5	**0,707**
Perlu Pengawasan	**Y1e1**	**0,745**
	Y1e2	**0,737**
	Y1e3	**0,921**
Pengaruh Interpersonal	**Y1f1**	**0,817**
	Y1f2	**0,849**
	Y1f3	**0,771**

Sumber: Data yang diolah, 2019

Tabel 4.17 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari variabel Kinerja Karyawan diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga variabel Kinerja Karyawan telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. Dari nilai – nilai –*actor loading* diatas menunjukkan ada beberapa nilai yang harus dihilangkan dikarenakan > 0.70, nilai – nilai tersebut adalah Y1b3 dari indikator Kuantitas, Y1c5 dari indikator Ketepatan Waktu.

2. ***Discriminant Validity***

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar

dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

TABEL 4. 18 NILAI CROSS LOADING

ITEM	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN	LINGKUNGAN KERJA	PELATIHAN
X1a1	0,442	0,329	0,467	0,520	**0,721**
X1a2	0,560	0,452	0,514	0,489	**0,760**
X1a3	0,274	0,288	0,332	0,284	**0,805**
X1b1	0,345	0,329	0,370	0,407	**0,644**
X1c1	0,506	0,496	0,527	0,460	**0,792**
X1c2	0,586	0,511	0,576	0,525	**0,860**
X1c3	0,398	0,340	0,485	0,484	**0,877**
X1c4	0,457	0,489	0,507	0,304	**0,751**
X1e4	0,437	0,388	0,569	0,623	**0,697**
X2a1	0,394	0,277	0,205	**0,683**	0,448
X2a2	0,341	0,139	0,245	**0,684**	0,319
X2a4	0,505	0,426	0,460	**0,709**	0,464
X2a5	0,494	0,336	0,314	**0,716**	0,354
X2b1	0,457	0,278	0,330	**0,767**	0,537
X2b2	0,442	0,351	0,329	**0,742**	0,467

X2b3	0,578	0,440	0,373	**0,808**	0,532
X2b4	0,595	0,424	0,308	**0,777**	0,446
X2b5	0,311	0,186	0,209	**0,764**	0,395
X2b6	0,520	0,287	0,238	**0,744**	0,402
X2b7	0,682	0,472	0,358	**0,776**	0,454
X3b3	**0,698**	0,667	0,674	0,344	0,475
X3c1	**0,647**	0,447	0,316	0,548	0,485
X3c3	**0,666**	0,356	0,272	0,470	0,378
X3d1	**0,830**	0,638	0,530	0,566	0,498
X3d2	**0,842**	0,559	0,487	0,518	0,502
X3e1	**0,767**	0,577	0,507	0,549	0,483
X3e2	**0,855**	0,558	0,456	0,674	0,404
X3e3	**0,799**	0,502	0,390	0,575	0,364
X3e4	**0,777**	0,606	0,435	0,568	0,472
X3f1	**0,805**	0,671	0,487	0,473	0,392
X3f2	**0,711**	0,683	0,386	0,315	0,491
X3f3	**0,818**	0,696	0,465	0,472	0,426
Z1a2	0,579	**0,857**	0,781	0,406	0,343
Z1a3	0,478	**0,784**	0,657	0,386	0,306
Z1a4	0,574	**0,938**	0,724	0,443	0,221
Z1b2	0,417	**0,803**	0,670	0,496	0,119
Z1b3	0,347	**0,784**	0,622	0,475	0,181

Z1c1	0,522	**0,790**	0,770	0,441	0,156
Z1c2	0,495	**0,748**	0,742	0,486	0,140
Z1c3	0,478	**0,807**	0,723	0,488	0,159
Z1d1	0,730	**0,982**	0,817	0,590	0,451
Z1d2	0,856	**0,931**	0,848	0,610	0,558
Z1d3	0,732	**0,879**	0,797	0,708	0,582
Z1e1	0,805	**0,818**	0,781	0,607	0,314
Z1e2	0,870	**0,724**	0,689	0,403	0,421
Z1e3	0,835	**0,818**	0,729	0,507	0,621
Z1e4	0,837	**0,776**	0,706	0,538	0,326
Y1a1	0,525	0,531	**0,795**	0,379	0,540
Y1a2	0,435	0,419	**0,768**	0,326	0,444
Y1a3	0,553	0,554	**0,810**	0,382	0,589
Y1b1	0,452	0,458	**0,665**	0,301	0,428
Y1b2	0,364	0,435	**0,620**	0,188	0,457
Y1c1	0,407	0,434	**0,631**	0,216	0,334
Y1c2	0,458	0,391	**0,672**	0,260	0,472
Y1c4	0,499	0,454	**0,630**	0,481	0,367
Y1d1	0,465	0,597	**0,792**	0,245	0,429
Y1d2	0,363	0,586	**0,774**	0,216	0,480
Y1d3	0,404	0,428	**0,662**	0,230	0,207
Y1d4	0,401	0,507	**0,764**	0,197	0,337

Y1d5	0,335	0,518	**0,707**	0,116	0,399
Y1e1	0,274	0,395	**0,745**	0,200	0,432
Y1e2	0,407	0,562	**0,737**	0,292	0,527
Y1e3	0,269	0,461	**0,700**	0,229	0,561
Y1f1	0,388	0,439	**0,670**	0,451	0,452
Y1f2	0,619	0,680	**0,849**	0,496	0,602
Y1f3	0,564	0,604	**0,838**	0,771	0,537

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.18, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai *square root of average variance extracted* (AVE), dan nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3. Composite Reliability

Selain melihat nilai dari *factor loading* konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Aplha* dan *Composite reliability.* Namun, penggunaaan

Cronbach's Aplha untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability.*

TABEL 4. 19 KONSTRUK RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0,935	0,944	0,587
KEPUASAN KERJA	0,940	0,947	0,547
KINERJA KARYAWAN	0,950	0,955	0,529
LINGKUNGAN KERJA	0,919	0,931	0,553
PELATIHAN	0,913	0,929	0,594
X1A	0,799	0,882	0,713
X1B	1,000	1,000	1,000
X1C	0,883	0,920	0,742
X1E	1,000	1,000	1,000
X2A	0,758	0,846	0,580

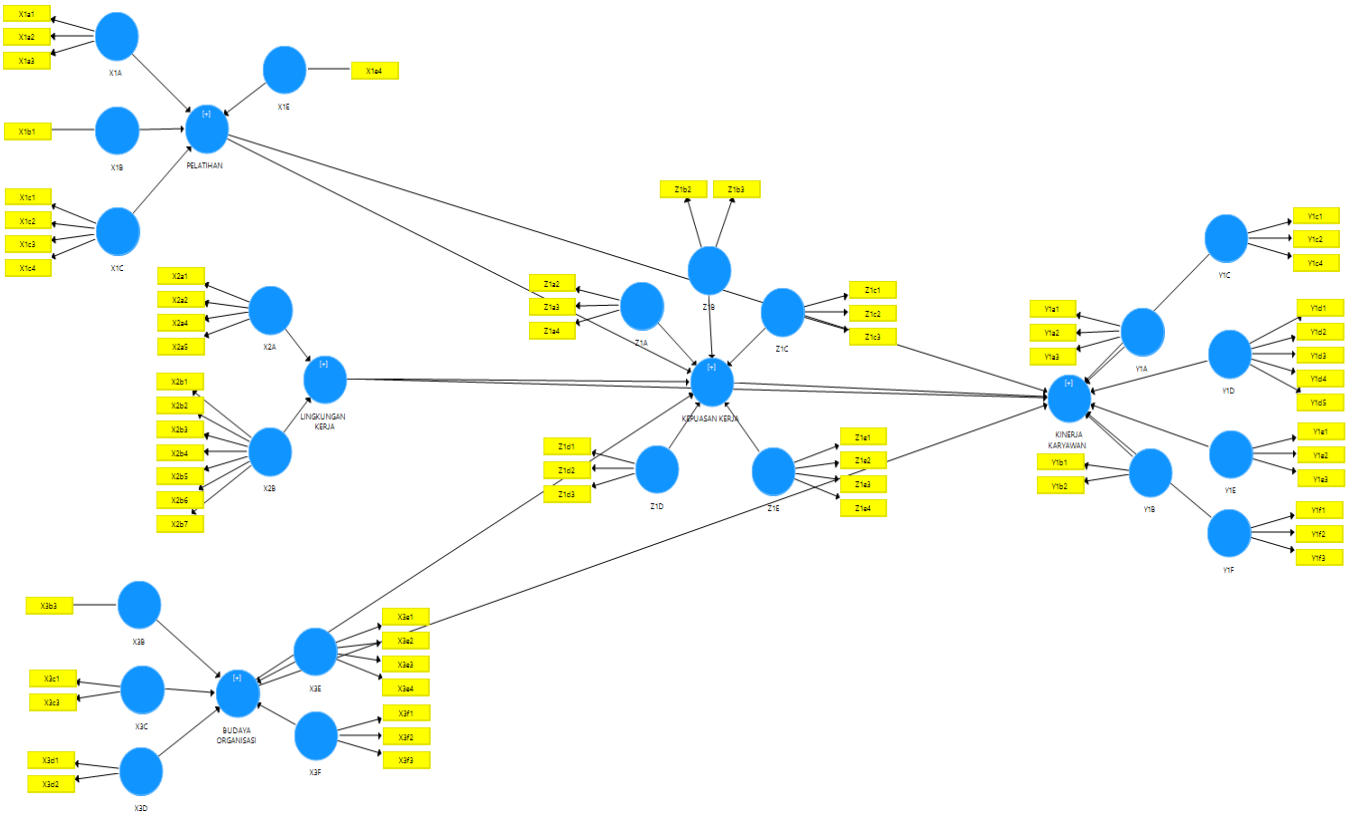
X2B	0,895	0,918	0,616
X3B	1,000	1,000	1,000
X3C	0,806	0,912	0,838
X3D	0,902	0,953	0,911
X3E	0,890	0,924	0,754
X3F	0,876	0,924	0,801
Y1A	0,874	0,923	0,799
Y1B	0,833	0,811	0,681
Y1C	0,733	0,804	0,579
Y1D	0,894	0,922	0,704
Y1E	0,862	0,916	0,785
Y1F	0,843	0,906	0,763
Z1A	0,883	0,928	0,811
Z1B	0,861	0,935	0,878
Z1C	0,953	0,969	0,913
Z1D	0,935	0,935	0,828
Z1E	0,858	0,904	0,701

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* nilainya > 0.70, dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya . 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4. Second Order Confirmatory Anlaysis

Second order confirmatory analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



GAMBAR 4. 10 HASIL ANALISIS BOOTSTRAPPING SCFA

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap,* nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1.96 (*significance level = 5*). Tabel 4.20 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

TABEL 4. 20 *PATH COEFFICIENT* PENGUKURAN SIGNIFIKANSI SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X1A -> PELATIHAN	0,349	0,349	0,015	23,046	0,000
X1B -> PELATIHAN	0,117	0,116	0,016	7,212	0,000
X1C -> PELATIHAN	0,536	0,534	0,021	25,566	0,000
X1E -> PELATIHAN	0,140	0,141	0,012	11,936	0,000
X2A -> LINGKUNGAN KERJA	0,347	0,349	0,021	16,543	0,000
X2B -> LINGKUNGAN KERJA	0,695	0,693	0,019	35,852	0,000
X3B -> BUDAYA ORGANISASI	0,115	0,116	0,009	12,370	0,000
X3C -> BUDAYA ORGANISASI	0,152	0,152	0,017	8,854	0,000

X3D -> BUDAYA ORGANISASI	0,226	0,226	0,015	15,098	0,000
X3E -> BUDAYA ORGANISASI	0,381	0,379	0,019	19,713	0,000
X3F -> BUDAYA ORGANISASI	0,309	0,311	0,021	14,864	0,000
Y1A -> KINERJA KARYAWAN	0,211	0,211	0,015	14,243	0,000
Y1B -> KINERJA KARYAWAN	0,106	0,106	0,012	8,817	0,000
Y1C -> KINERJA KARYAWAN	0,146	0,145	0,011	13,219	0,000
Y1D -> KINERJA KARYAWAN	0,309	0,309	0,017	17,813	0,000
Y1E -> KINERJA KARYAWAN	0,192	0,191	0,014	13,758	0,000
Y1F -> KINERJA KARYAWAN	0,200	0,199	0,016	12,746	0,000
Z1A -> KEPUASAN KERJA	0,224	0,224	0,020	11,412	0,000
Z1B -> KEPUASAN	0,153	0,152	0,013	12,219	0,000

KERJA					
Z1C -> KEPUASAN KERJA	0,254	0,253	0,015	16,612	0,000
Z1D -> KEPUASAN KERJA	0,285	0,285	0,017	17,109	0,000
Z1E -> KEPUASAN KERJA	0,297	0,296	0,017	17,982	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.20 diatas menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik>1.96 dan p-values<0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator X1A, X1B, X1C, X1E, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Pelatihan, indikator X2A, X2B merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Lingkungan Kerja, indikator X3B , X3C, X3D, X3E, X3F, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Budaya Organisasi, indikator Z1A, Z1B, Z1C, Z1D, Z1E, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Kepuasan Kerja, kemudian indikator Y1A, Y1B, Y1C, Y1D, Y1E, Y1F, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Kinerja Karyawan.

4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictivenness* dengan

menggunakan prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

1. R-Square (R^2)

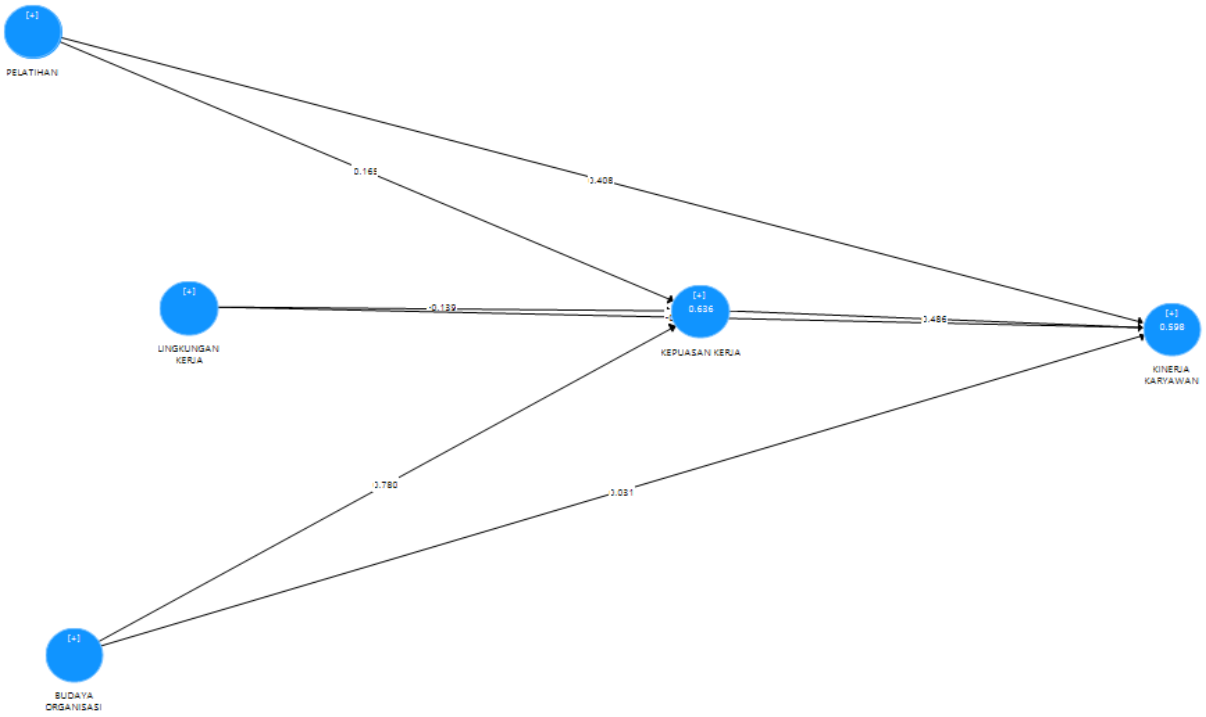
TABEL 4. 21 *PATH COEFFICIENT* PENGUKURAN SIGNIFIKANSI SCFA

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0,636	0,623
KINERJA KARYAWAN	0,598	0,580

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.21 dapat dilihat bahwa model pengaruh Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai sebesar 0.598, yang dapat diinterprestasikan bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi adalah sebesar 59.8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0.636, yang dapat diinterprestasikan bahwa variabilitas konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi adalah sebesar 63.6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

1. Uji Hipotesis



GAMBAR 4. 11 PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merepresentasi nonparametric untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – tabel.* Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistic. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t – value* > 1.96 dan atau nilai *p – value* < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Ha diterima dan Ho ditolak, sebaliknya jika nilai *t – value* < 1.96 dan atau

nilai *p – value* > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Ha ditolak dan H0 diterima.

Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan
2. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kepuasan kerja

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kepuasan kerja
5. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
6. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
7. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

8. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

9. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

   Ha: Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

10. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

    Ha: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja

TABEL 4. 22 PATH COEFFICIENT

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,380	0,377	0,069	4,284	**0,000**
BUDAYA ORGANISASI ->	0,231	0,326	0,140	5,219	**0,026**

KINERJA KARYAWAN					
KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,486	0,492	0,107	4,550	**0,000**
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,239	0,221	0,095	4,464	**0,044**
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,365	0,260	0,066	3,988	**0,023**
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA	0,165	0,361	0,102	2,617	**0,006**
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,408	0,405	0,114	3,592	**0,000**

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.22 dapat dilihat bahwa konstruk pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0.408) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 3,592 > 1.96, dan nilai p – *value* 0.044 < 0,000. oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **TERBUKTI.**

Konstruk lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,365) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 3,988>1.96, dan nilai p – value

0,023<0.05. oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **TERBUKTI.**

Konstruk budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,231) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 5,219>1.96, dan nilai p – value 0,026<0.05. oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **TERBUKTI.**

Konstruk pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,165) terhadap konstruk kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 2,617>1.96, dan nilai p – value 0,006<0.05. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **TERBUKTI.**

Konstruk lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,239) terhadap konstruk kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,464>1.96, dan nilai p – value 0,044<0.05. oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **TERBUKTI.**

Konstruk budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,380) terhadap konstruk kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,284>1.96, dan nilai p – **value 0,000<0**.05. oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa budaya

organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **TERBUKTI.**

Konstruk kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,486) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,550>1.96, dan nilai p – value 0,000<0.05. oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **TERBUKTI.**

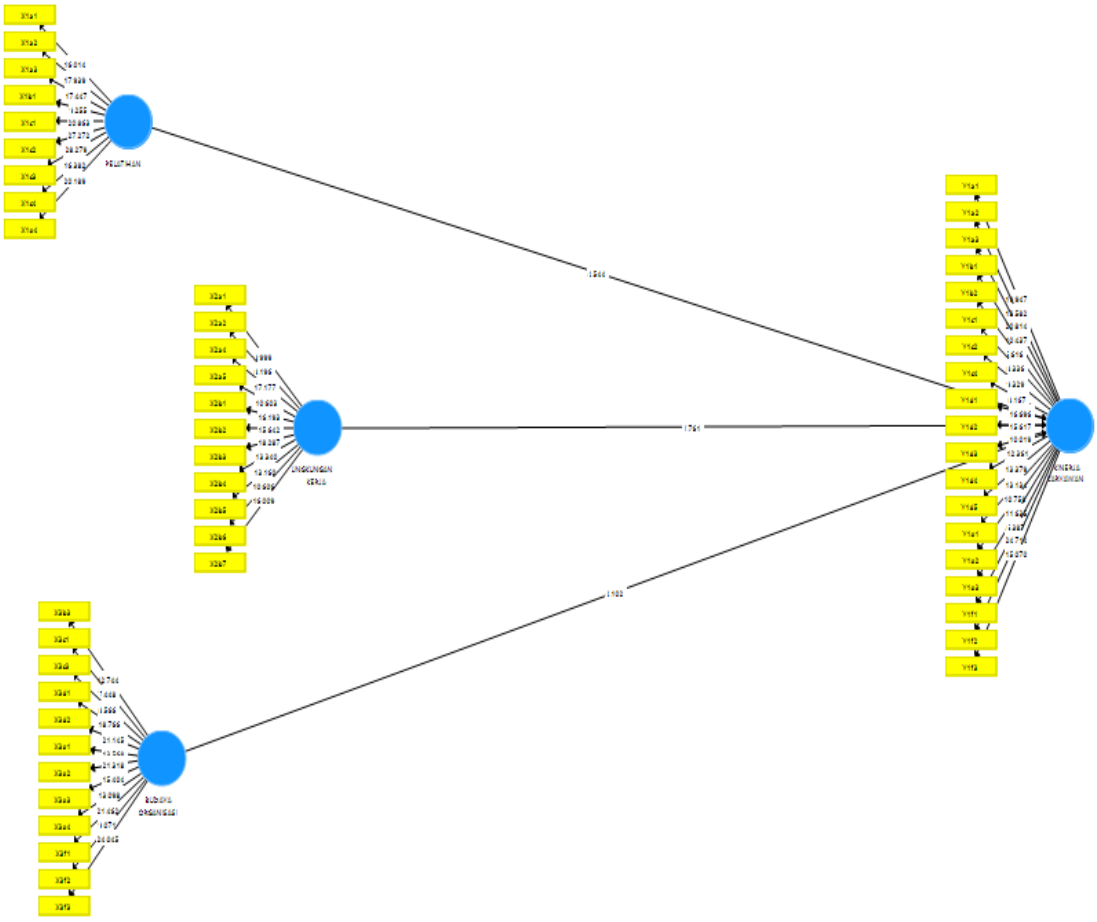
4.3.3. Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dengan endogen melalui penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisas melalui variabel penghubung atau mediasi.

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96. Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96. Ketiga, pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapat, maka pengujian efek mediasi tersebut sebgai efek mediasi penuh (*fully mediatin*) (Jogiyanto, 2011).

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96.



GAMBAR 4. 12 PENGUJIAN PENGARUH VARIABEL EKSOGEN KE VARIABEL ENDOGEN

TABEL 4. 23 PATH COEFFICIENT PENGUJIAN TAHAP PERTAMA

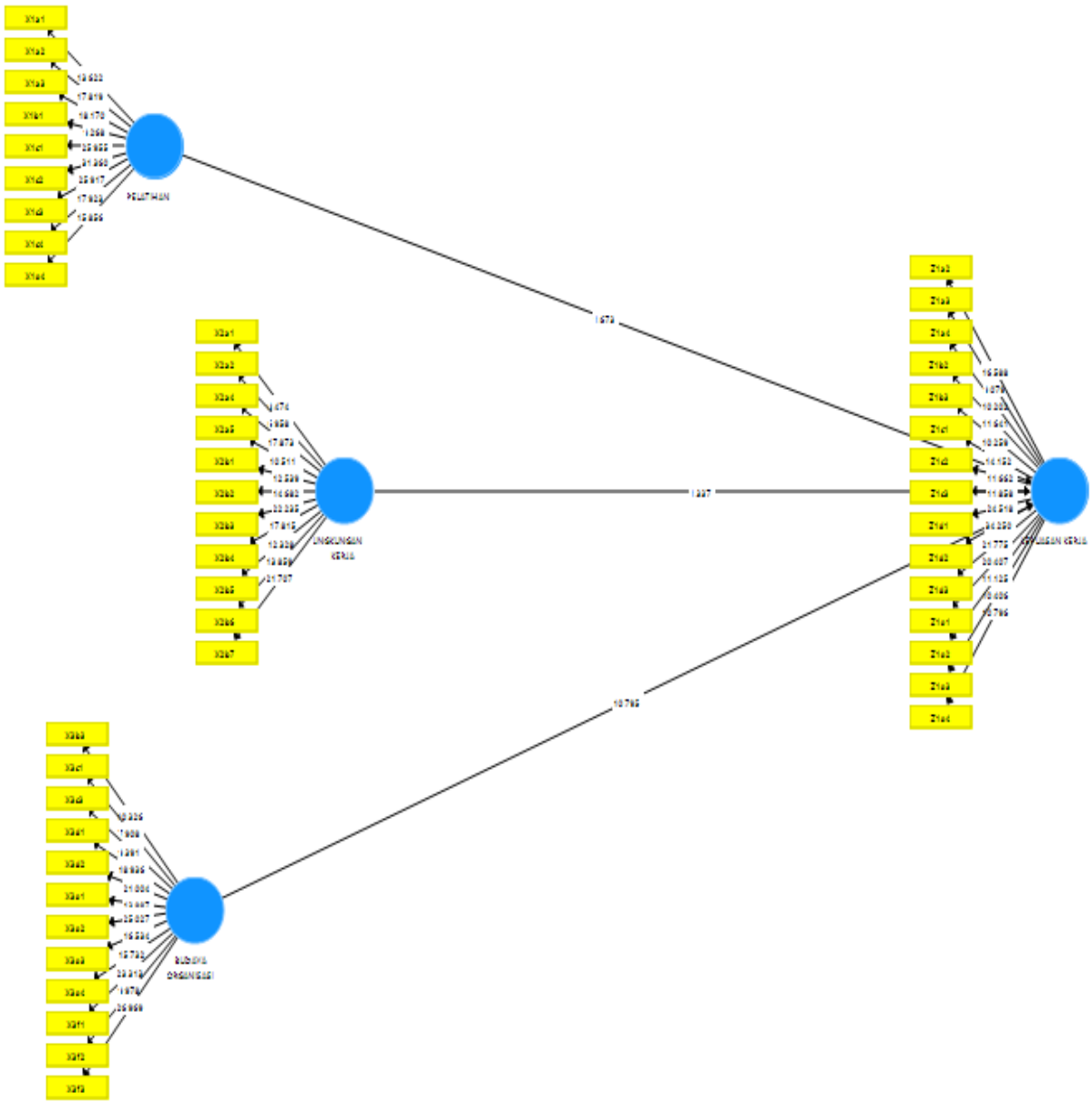
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,426	0,429	0,104	4,102
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,331	0,313	0,175	3,761
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,482	0,473	0,106	4,544

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.23, dapat dilihat bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,544 (>1.96), kemudian lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan niali t – statistic 3,761 (>1.96), dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan niali t – statistic 4,102 (>1.96), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

2. Tahap Kedua

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96.



GAMBAR 4. 13 PENGUJIAN PENGARUH VARIABEL EKSOGEN TERHADAP VARIABEL MEDIASI

TABEL 4. 24 PATH COEFFICIENT PENGUJIAN TAHAP KEDUA

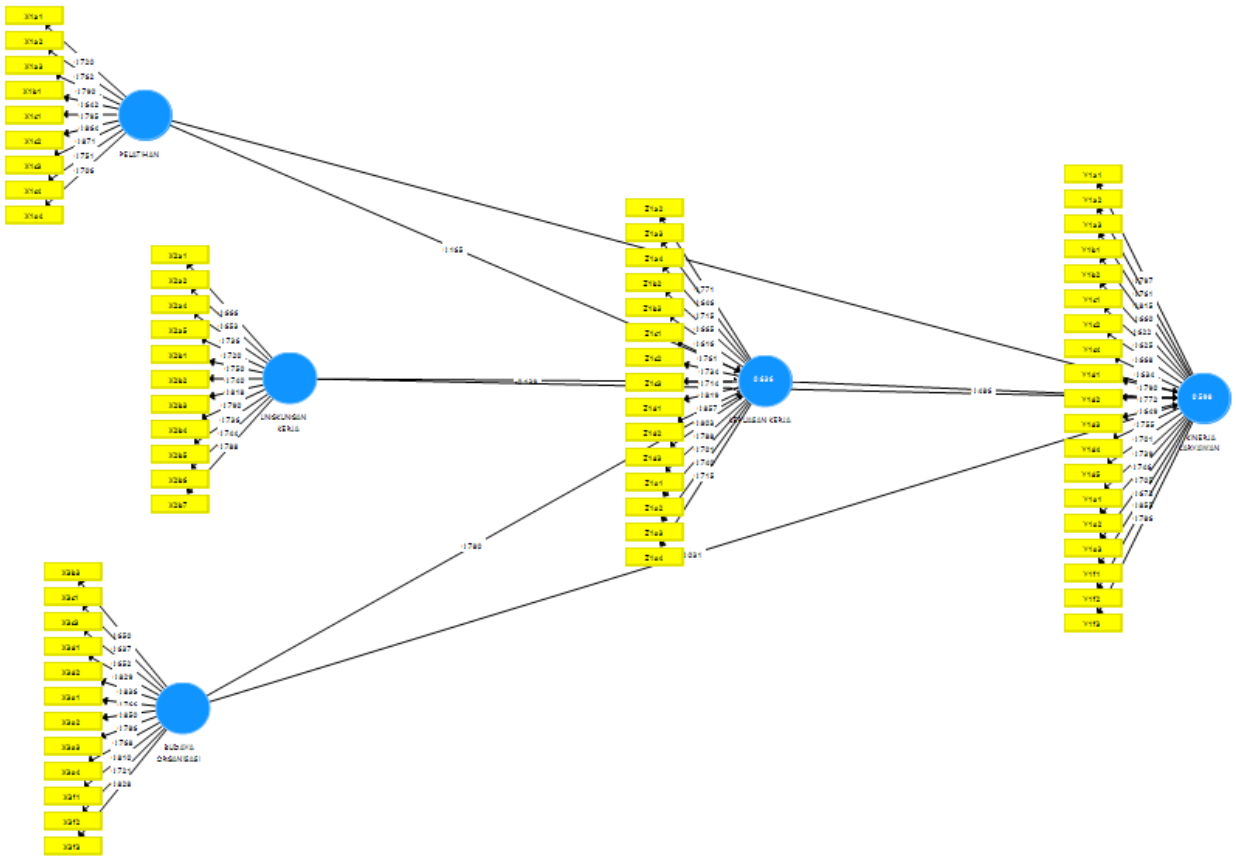
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,776	0,775	0,072	10,795
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,432	0,411	0,049	6,337
PELATIHAN_ -> KEPUASAN KERJA	0,669	0,663	0,061	8,673

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.24 dapat dilihat bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 8,673 (>1.96), lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 6,337 (>1.96), dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 10,795 (>1.96), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

3. Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan variabel mediasi kepuasan kerja terhadap variabel endogen kinerja karyawan.



GAMBAR 4. 14 PENGUJIAN SECARA SIMULTAN VARIABEL EKSOGEN DAN VARIABEL MEDIASI KE VARIABEL ENDOGEN

TABEL 4. 25 *TOTAL EFFECT*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,780	0,777	0,069	11,284
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,410	0,410	0,115	3,560

KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,486	0,492	0,107	4,550
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,439	0,421	0,095	3,464
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,333	0,320	0,078	4,704
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA	0,465	0,461	0,102	5,617
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,488	0,483	0,119	4,122

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari hasil analisis PLS tabel 4.25, ditemukan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,488) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,122 > 1.96. pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0,465) dengan nilai t – statistic 5,617 > 1.96. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (O = 0,486) dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan **TERBUKTI.**

Ditemukan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,333) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,704 > 1.96. lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0,439) dengan nilai t – statistic 3,464 > 1.96. Kepuasan kerja

mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (O = 0,486) dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan **TERBUKTI.**

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (O = 0,410) dengan nilai t – statistic 3,560 > 1.96. budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0,780) dengan nilai t – statistic 11,284 > 1.96. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (O = 0,486) dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan **TERBUKTI.**

TABEL 4. 26 *SPECIFIC INDIRECT EFFECTS*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,379	0,383	0,094	4,017
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN	0,268	0,260	0,072	3,350

KERJA -> KINERJA KARYAWAN				
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,380	0,379	0,084	4,491

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects.* Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic 4,491 > 1.96, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control.Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Kemudian, hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic 3,350 > 1.96, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic 4,017 > 1.96, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

TABEL 4. 27 RANGKUMAN HASIL UJI HIPOTESIS

No	Hipotesis	T – statistik	P - Value	Kesimpulan
1	Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3,592	**0,000**	**Terbukti**
2	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3,988	**0,023**	**Terbukti**
3	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	5,219	**0,026**	**Terbukti**
4	Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	2,617	**0,006**	**Terbukti**
5	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	4,464	**0,044**	**Terbukti**
6	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan	4,284	**0,000**	**Terbukti**

	kerja			
7	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	4,550	**0,000**	**Terbukti**
8	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan	4,491	**0,084**	**Terbukti**
9	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan	3,350	**0,072**	**Terbukti**
10	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan	4,017	**0,094**	**Terbukti**

Sumber: Data Primer diolah, 2019

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,408) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah3.592 > 1.96, dan nilai p – value 0.000 < 0.05. Oleh karena itu,

hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Nasution dan Lesmana (2018), yang menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Waris (2015), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari pelatihan dengan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Pangarso dan Mulyaningsih (2014), adapun penemuan yang dilakukan oleh Afshan *et al. (*2012), Onyango *et al.* (2014), dan Okechukwu (2017) dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara pelatiihan terhadap kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu X1c2=0,576, X1e4=0.569, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu X1a3=0.332, X1b1=0.370. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Pelatihan yang pernah saya ikuti dapat menambah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tujuan dan sasaran, b; Instruktur mampu mengajak peserta aktif dalam membahas materi secara atraktif, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel pelatihan.

4.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,365) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 3,988 > 1.96, dan nilai p – value 0,023 < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Riyanto *et al.* (2017), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang dilakukan oleh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Juliarti *et al.* (2018), yang mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Lebih lanjut Nguyen *et al.* (2015), menjelaskan ada pengaruh signifikan yang terjadi antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Samson *et al.* (2015), Demus *et al.* (2015), dan Sarwani (2016) menunjukkan hasil yang sama oleh penelitian terdahulu.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu X2a4=0,460, X2b3=0,373, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu X2a1=0,205, X2b5=0.209. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Penerangan di ruang kantor dilengkapi dengan jendela, lampu sudah cukup, dan tidak mengganggu aktifitas pekerjaan, b; Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan, ini menjadi perhatian khusus

bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel lingkungan kerja dengan cara merubah kebijakan yang diberikan organisasi pada karyawan.

4.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,231) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 5,219 > 1.96, dan nilai p – value 0,026 < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Weerarathna dan Geeganage (2014), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) dan Nazarian *et al*. (2017), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Weerarathna dan Geeganage (2014), Yulian (2015), dan Nikpour (2017), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu X3b3=0.674, X3d1=0,530, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu X3c3=0.272, X3c1=0.316. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Organisasi mampu memenuhi standarkerja yang telah

ditetapkan., b; Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel budaya organisasi.

4.4.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,165) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 2,617 > 1.96, dan nilai p – value 0,006 < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pealtihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Hanayasha dan Tahir (2017) dan Cheng (2012), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari pelatihan dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shen dan Tang (2018) dan Khair (2013), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ocen *et al.* (2017) dan Latif (2012), bahwa ditemukan hasil yang sama antara pelatihan dan kepuasan kerja dengan hasil positif signifikan. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara pelatihan dengan kepuasan kerja terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu X1c2= 0,511, X1c4=0,489, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu X1a3=0.288, X1a1=0.329. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Pelatihan yang pernah saya ikuti dapat menambah pengetahuan dan

keahlian untuk mencapai tujuan dan sasaran, b; Tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya dalam bekerja dan memiliki sasaran yang jelas, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel pelatihan.

4.4.5. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,239) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,464 > 1.96, dan nilai p – value 0,044 < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Pawirosumarto *et al.* (2016) dan Pak Tarigh dan Nezhad (2016), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ashraf *et al.* (2013) dan Kaur (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2014) dan Dharmanegara *et al.* (2016) bahwa ditemukan hasil positif signifikan antara lingkugan kerja dengan kepuasan kerja. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu X2b3= 0,440, X2a4= 0,426, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu X2a2= 0,139, X2b5= 0,139. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Sirkulasi

udara cukup baik karena dilengkapi dengan jendela atau ventilasi, b; Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel lingkungan kerja.

4.4.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,380) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,284 > 1.96, dan nilai p – value **0,000** < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Widagdo *et al.* (2013) dan Belias *et al.*(2015), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al.* (2010) dan Fadlallh Shahzad (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Al-Abdullat dan Dababneh (2017), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu X3f3= 0,696, X3f2= 0,683, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu X3c3= 0,356, X3c1= 0,447. Ini mengindikasikan bahwa dua

pertanyaan terendah yaitu a; Organisasi mampu memenuhi standarkerja yang telah ditetapkan, b; Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel budaya organisasi.

4.4.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,486) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 4,550 > 1.96, dan nilai p – value **0,000** < 0.05. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Berliana *et al.* (2018) dan Iis dan Yunus (2016), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuen *et al.* (2018) dan Masooma *et al.* (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), bahwa ditemukan hasil yang sangat positif dan siginifikan. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu Z1d2=0.848, Z1d1=0,817, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu Z1b3=0.622, Z1a3=0.657. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan yang

diemban, b; Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mendapatkan keterampilan baru, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel kepuasan kerja.

4.4.8. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,408) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,122>1.96. pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0,465) dengan nilai t – statistic 5,617 > 1.96. kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,486) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Pelatihan diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Hanayasha dan Tahir 2017, Fakhri 2015, Ocen *et al.* 2017, Shen dan Tang 2018), dan kepuasan kerja memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Berliana *et al.* 2018, Supatmi *et al.* 2013, Yuen *et al.* 2018, Siengthai dan Pila-Ngarm 2016). Sementara kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan (Shaheen 2013, Nasution dan Lesmana 2018, Pangarso dan Mulyaningsih 2014, Mangkunegara dan Waris 2015). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan yang baik akan lebih mudah dalam meningkatkan dan merasakan kepuasan kerja pada

pekerjaannya, dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang ikut tinggi terhadap organisasi.

4.4.9. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,333) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,704>1.96 . lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0,439) dengan nilai t – statistic 3,464 > 1.96. kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,486) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Lingkungan kerja diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Raziq dan Maulabakhsh 2014, Pawirosumarto *et al.* 2016, Ashraf *et al.* 2013, Hanafi *et al*. 2017), dan kepuasan kerja memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Berliana *et al.* 2018, Yuen *et al.* 2018, Halima dan Lukiyana 2016, Siengthai dan Pila-Ngarm 2016). Sementara kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan (Riyanto *et al.* 2017, Juliarti *et al.* 2018, Nguyen *et al.* 2015). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman akan lebih merasa kepuasan kerjanya tercukupi dengan fasilitas lingkungan kerja yang diberikan, dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi

cenderung akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang ikut tinggi terhadap organisasi.

4.4.10. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,410) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 3,560>1.96 . budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0,780) dengan nilai t – statistic 11,284 > 1.96. kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan (O = 0,486) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Budaya organisasi diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Widagdo *et al.* 2013, Handoko *et al.* 2010, Sangadji dan Sopiah 2013, Al-Abdullat dan Dababneh 2017) dan kepuasan kerja memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Berliana *et al.* 2018, Yuen *et al.* 2018, Siengthai dan Pila-Ngarm 2016). Sementara kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Weerarathna dan Geeganage 2014, Sunarno dan Liana 2013, Syauta *et al.* 2012, Hakim 2015). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang mendapatkan budaya organisasi yang baik akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan, dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi

cenderung akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang ikut tinggi terhadap organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah 3,592 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,000 < 0.05.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah 3,988 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,023 < 0.05.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah 5,219 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,026 < 0.05.
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t –

statistic pada hubungan ini adalah 2,617 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,006 < 0.05.

5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah 4,464 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,044 < 0.05.
6. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah 4,284 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,000 < 0.05.
7. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah 4,550 > 1.96, dan nilai p – *value* 0,000 < 0.05.
8. Terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,122 > 1.96. Kemudian, nilai signifikansi dari pelatihan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 5,617 > 1.96. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

9. Terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,704 > 1.96. Kemudian, nilai signifikansi dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 3,464 > 1.96. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
10. Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 3,560 > 1.96. Kemudian, nilai signifikansi dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 11,284 > 1.96. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,550 > 1.96. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

5.2. SARAN

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk:

1. Melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.
2. Peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplor konstruk dari pelatihan lebih mendalam (jenis-jenis pelatihan) dan hubungannya terhadap variabel – variabel lain, karena konstruk ini masih sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian.
3. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan itu sendiri ataukah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengeruhi kinerja karyawan tersebut.
4. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kinerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi maupun melalui kepuasan kerja, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

5. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara pelatihan dan lingkungan kerja maupun dalam budaya organisasi, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Abdullat. *et al*. 2018. "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector." *Benchmarking* 25 (2): 517–44. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081.

Afshan S, Sobia I, Kamran a, Nasir M. 2012.Impact of Training on Employee Performance: a study of telecommunication sector in Pakistan Interdisciplinary journal of contemporary research 646. Vol 4(6).

Alwi, S (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE

Amstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Amstrong, M & S. Taylor (2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management. 13th Edition.* UK: Ashford Colour press Ltd.

Ashraf, M. Shakoor, *et.al*.(2013). *The Impact of Working Environment on Organization Performance : A Mediating Role Employee's Job Satisfaction*. GMJACS. Vol 3. Number 1.

Belias, Dimitrios, Athanasios Koustelios, George Vairaktarakis, and Labros Sdrolias. 2015. "Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175: 314–23. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206.

Berliana, M, Nahar S, and Huske Dwi G. 2018. "The Model of Job Satisfaction and Employee Performance" 8 (6): 41–46.

Bernardin, H. John, and Joyce Russel, 1993. Human Resources Management; An Experimental Approach, USA: Mc.Grawhill. Inc.

Bigliardi, Barbara, Alberto Ivo Dormio, Francesco Galati, and Giovanni Schiuma. 2012. "The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers." *Vine* 42 (1): 36–51. https://doi.org/10.1108/03055721211207752.

Bohlander, G & S. Snell (2010). *Principles of Human Resource Management.15thEdition.* USA: McGraw Hill Book Co.

Cheng, Jung Lang.(2012). *Examining the implementation of Six Sigma Training and its relationships with job satisfaction and employee morale.*Asian Journal on Quality Vol.12 No.1 pp 100-110.

Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2.

Demus, Aditya W.Kindangen, *et al.* 2015.*The Impact of Work Environment on Employee Performance (Case Study At PT.Bank Artha Graha International TBK, Manado Branch Calaca)* Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15 No. 05.

Dharmanegara, Ida, Ni Sitiari, and I Wirayudha. 2016. "Job Competency and Work Environment : The Effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18 (1): 19–26. https://doi.org/10.1093/jxb/erq045.

Dressler, G. (2006). *Human Resources Management. 7th Edition.* USA: Prentice Hall International Inc.

Dressler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Empatbelas. Jakarta: Salemba Empat.

Fadlallh, AWA 2015, 'Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj', *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, Vol. 2, Iss. 1, pp.26-32.

Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Hakim, A 2015, 'Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi', *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Vol.4, No.5, pp.33-41.

Halima dan Lukiyana.(2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Paciefic Metro International Jakarta.*Media Studi Ekonomi,19(2),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. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis,5(1),73-89.*

Hanaysha J, and Putri R Tahir. 2016. "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219: 272–82. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016.

Handoko, Y. *et al,*. 2012. "Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance." *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online* 2 (12): 21–30.http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)12/Version-2/C021202021030.pdf.

Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

Iis, Em Yusuf, and Mukhlis Yunus. 2016. "Job Satisfaction as an Intervening Variable of Self-Efficacy and Employee Performance." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6 (7). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i7/2249.

Indriantoro, N. dan Bambang S. (1999). *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen.* Edisi 1, Yogyakarta: BPFE.

Jogiyanto (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equitation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Kaur, Gagandep.2014.*Perception of Bank Employees' Toward Working Environment of Selected Indian Universal Banks.*International Journal of Bank Marketing. Vol.33.No.1.pp 58-77.

Khair,Quratul-aain.2013. *Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction.*The Business & Management Review,Vol 3 Number 3.

Latif, Khawaja Fawad. 2012. *An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions.*Emerald Group Publishing Limied.Vol.33 No.4 pp 211-222.

Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Andi

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach. 12th Edition.* New York: The McGraw Hill Companies, Inc.

Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Prabu. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Ketiga. Penerbit : PT.Refika Aditama, Bandung.

Mangkunegara, Prabu. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Penebit : PT. Refika Aditama, Bandung.

Mangkunegara, Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit : PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.

Masooma, Javed, Rifat Balouch, and Fatima Hassan. 2014. "Determinants of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions." *International Journal of Learning and Development* 4 (2): 120–40. https://doi.org/10.5296/.

Mathis, R. & J, Jackson (2011). *Human Resources Management. 13thEdition*, USA: South Western Cengage Learning.

Mc-Neece-Smith, Donna, 1996, Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment, Journal Hospital & Health Services Administration

Nasution, A dan M. T. Lesmana. 2018. "Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja," no. August 2018. https://www.researchgate.net/publication/326914847_pengaruh_disiplin_dan_pelatihan_kerja_terhadap_kinerja_karyawan_PT_hermes_realty_indonesia.

Nazarian, A, Atkinson, P, & Foroudi, P 2017, 'Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance', *International Journal of Hospitality Management,* Vol.63, pp.22–32.

Nguyen, P.D. *et al*. 2015. "Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam." *Public Organization Review* 15 (4):

565–79. https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4.

Nikpour, A 2017, 'The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Mediating Role of Employee's Organizational Commitment', *International Journal of Organizational Leadership,* Vol.6, pp.65-72.

Ocen, E. *et al*. 2017. "The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction." *European Journal of Training and Development* 41 (9): 742–57. https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084.

Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development , Employee Performance on Job Satisfaction Among the Staff of School of Technology Management and Logistics ,. *Journal of Technology Management and Business*, *4*(1), 1–16.

Onyango, James Watta. 2014. *Effect of Training on Employee performance : A Survey of Health workers in siaya County, Kenya.*European Journal of Material Sciences.Vol1,pp.11-15.

Pak Tarigh, Maryam, and Forugh Rudgar Nezhad. 2016. "The Impact of Job Satisfaction and Work Environment Friendly on Services Innovation with Mediator Role of Knowledge Sharing in Companies under Supervision of Parstousheh in Gilan Province." *Bulletin de La Société Royale Des Sciences de Liège* 85: 1017–25. http://popups.ulg.ac.be/0037-9565/index.php?id=5831&file=1.

Pangarso, A. *et al*. 2014. "Effect of Training on Employee Performance at Electronics State Owned Company in Bandung." *International Conference on Emerging Trends in Academic Research*, no. November: 1–14. https://doi.org/10.13140/2.1.2935.9685.

Pawirosumarto, S. *et al.* 2017. "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts,

Indonesia." *International Journal of Law and Management* 59 (6): 1337–58. https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085.

Rachmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit : Andi, Yogyakarta.

Raziq, A, and Raheela M. 2015. "Impact of Working Environment on Job Satisfaction." *Procedia Economics and Finance* 23 (October 2014): 717–25. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9.

Riskha F, Fakhri, Indi D. 2015.Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Diponegoro Journal of Management .Vol. 4(4).

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke. Praktik,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Rivai, V. dan Jauvani (2009). *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen. P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior (terj)*, Edisi 5, Jakarta: Erlangga

Robbins, Stephen. P, *et al* (2006). *Perilaku Organisasi (terj.* Benjamin M*),* Edisi 10, PT Indeks : Jakarta

Robbins, Stephen. P., & Judge, Timothy A. (2015). *Organizational Behavior* (15 ed.).

Russel, T.V. and Bernandin (1995), Penilaian Prestasi Kerja, Teori Dan Praktek, Seri Manajemen Nomor 9, Pustaka Binaman Pressindo.

Samson, *et al.* 2015. *Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, Issue 12, December 2015, PP 76-89.

Sangadji, EM & Sopiah 2013, '*The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University Throughout East Java*)'. *International Journal of Learning & Development*', Vol.3, No.3, pp.1-18.

Sarwani. 2016. *The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees.* Sinergi.Vol.6.No.2.

Satriya, Y. dan D. N Aryani. 2018. "The Influence of Compensation, Motivation and Work Environment on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable (A Study at Secretariate of Pasuruan Regency)." *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 2 (5): 2194–2201. https://doi.org/10.1089/thy.2006.16.545.

Sedarmayanti 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, cet ke-2, Bandung, PTRefika Aditama.

Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business (terj)*, Edisi empat, Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, U. (2013). *Research methods for business*. *Research methods for business* (Vol. 65). https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Setyo, R. *et al*. 2017. "The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange." *International Review of Management and Marketing* 7 (3): 342–48. https://doi.org/2146-4405.

Shaheen, Azara.2013. *Employees Training and Organizational Performance : Mediation by Employee Performance.*Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.Vol.5.No.4.

Shahzad, Fakhar. 2014. "Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan." *International Journal of Commerce and Management* 24 (3): 219–27.

https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046.

Shen Jie, and Chunyong Tang. 2018. “How Does Training Improve Customer Service Quality? The Roles of Transfer of Training and Job Satisfaction.” *European Management Journal* 36 (6): 708–16. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002.

Siengthai S, and Patarakhuan P-Ngarm. 2016. “The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance.” *Evidence-Based HRM* 4 (2): 162–80. https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001.

Snell, S. and Bohlander, W George. (2013). *Managing Human Resources*. 16th edn. South Western: Cengange Learning.

Sobirin, A 2007, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.

Spector, P E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. 5thEdition.* USA: John Wiley & Sons, Inc.

Spector, P E (1997). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*, Second edition, New York: Jhon Wily & Sons, Inc

Sugiyono. (1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit ALFABETA.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Afabeta.

Sunarno dan Liana, L 2013 ‘Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)’, *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu&Call for Papers Unisbank (Sendi_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat* ISBN: 978-979-3649-81-8

Supatmi, *et al*. 2013. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Profit Vol.7.

Syauta, J H. *et al.* 2012, 'The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)', *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.1, No.1, pp.69-76.

Waris A, dan Mangkunegara, A. P. 2015. "Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211: 1240–51. https://doi.org/10.1017/S0952836903223566.

Weerarathna, R. S., and I.A.P.H. Geeganage. 2014. "The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka." *International Journal Of Scientific & Engineering Research* 5 (8): 985–90. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4242.7288.

Wibowo. (2009). *Performance Management*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Widagdo, Hasbi, and Andi Pangeran. n.d. "Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt . Nutrifood Indonesia Di Jakarta," 136–50.

Yuen, Kum Fai, Hui Shan Loh, Qingji Zhou, and Yiik Diew Wong. 2018. "Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers." *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 110 (November 2017): 1–12. https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006.

Yulian, F 2015, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai', *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 12, No.1, pp.44-59.

Yuliani Indrawati. (2006). *Factors Affecting the High School Mathematics Teacher's Performance in the Implementation of Competency Based Curriculum (CBC) At Palembang*, Sriwijaya Management and Business Journal.4(7), 45-46.

Zikmund, W. *et al.* (2009). *Business Research Methods*. 8th edn. South - Western Cengange Learning.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara-i

Karyawan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Rifan Prasetyo

NIM : 14311035

Jurusan : Manajemen

Yang akan mengadakan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta"**.

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada bapak/ibu/saudara-i agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu bapak/ibu/saudara-i ketahui bahwa penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana pendapat bapak/ibu/saudara-i tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset.

Atas segala bantuannya, saya mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya.

Hormat saya,

Rifan Prasetyo

A. Identitas Narasumber

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara-i untuk dapat 100 jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan Melingkari (O) jawaban pada salah satu jawaban berikut:

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

2. Usia :

    a. Kurang dari 25 tahun

    b. 26 - 35 tahun

    c. 36 - 45 tahun

    d. 46 - 55 tahun

3. Pendidikan terakhir :

    a. SMA

    b. S1

    c. S2

    d. Lainnya ……. (sebutkan)

4. Masa Kerja :

    a. Kurang dari 5 tahun

    b. 5 - 15 tahun

    c. 16 - 25 tahun

    d. Lebih dari 25 tahun

5. Penghasilan :

    a. Kurang dari Rp.5.000.000

    b. Rp.5.000.000 - Rp.7.500.000

    c. Rp.7.600.000 – Rp.10.000.000

    d. Rp.10.100.000 – Rp.12.500.000

    e. Lebih dari Rp.12.500.000

6. Status perkawinan :

    a. Sudah Menikah

    b. Belum menikah

B. Kuesioner

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Lingkari angka pada kolom penilaian terhadap semua pernyataan/pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai dengan penilaian pilihan Anda.

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Contoh

Kompensasi yang sesuai dan memadai						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Mendapatkan imbalan yang sesuai dan memadai.	5	(4)	3	2	1

Bagian I: Pelatihan (X_1)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (O) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-Ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Tujuan dan sasaran pelatihan X1a						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X1a1	Tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya dalam bekerja dan memiliki sasaran yang jelas.	5	4	3	2	1
X1a2	Karyawan memahami tujuan dari	5	4	3	2	1

	pelatihan yang diberikan.					
X1a3	Pelatihan yang pernah saya ikuti dapat menambah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tujuan dengan sasaran yang jelas.	5	4	3	2	1
Pelatih (instruktur)X1b						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X1b1	Instruktur mampu mengajak peserta aktif dalam membahas materi secara atraktif.	5	4	3	2	1
X1b2	Instruktur mampu menyampaikan materi dengan menyenangkan dan mudah dimengerti.	5	4	3	2	1
X1b3	Instruktur benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompetensinya.	5	4	3	2	1
Materi PelatihanX1c						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	ST	STS
X1c1	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan saya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	5	4	3	2	1
X1c2	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan saya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	5	4	3	2	1
X1c3	Pelatihan yang saya ikuti dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.	5	4	3	2	1
X1c4	Materi pelatihan yang diberikan dapat diterapkan dalam pekerjaan saya.	5	4	3	2	1
Metode PelatihanX1d						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	ST	STS

X1d1	Metode pelatihan menggunakan media dan peralatan sebagai alat peraga yang memudahkan saya dalam menguasai materi.	5	4	3	2	1
X1d2	Terdapat proses tanya jawab dalam sesi pelatihan.	5	4	3	2	1
X1d3	Terdapat simulasi yang memudahkan saya dalam menguasai materi.	5	4	3	2	1
Peserta PelatihanX1e						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	ST	STS
X1e1	Saya memiliki minat dalam mengikuti program pelatihan.	5	4	3	2	1
X1e2	Saya memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.	5	4	3	2	1
X1e3	Saya berpartisipasi secara aktif dalam mengikuti program pelatihan.	5	4	3	2	1
X1e4	Saya memiliki kemauan untuk belajar.	5	4	3	2	1

Bagian II: Lingkungan Kerja (X_2)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (O) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-Ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Lingkungan Kerja FisikX2a						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X2a1	Penerangan di ruang kantor dilengkapi dengan jendela, lampu sudah cukup, dan tidak mengganggu aktifitas pekerjaan.	5	4	3	2	1

X2a2	Sirkulasi udara cukup baik karena dilengkapi dengan jendela atau ventilasi.	5	4	3	2	1
X2a3	Lokasi kerja jauh dari kebisingan.	5	4	3	2	1
X2a4	Mebel di kantor seperti meja, kursi, almari cukup untuk memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan yang dikerjakan.	5	4	3	2	1
X2a5	Peralatan elektronik di kantor seperti komputer, printer, scanner, mesin fotocopy cukup untuk memudahkan saya dalam bekerja.	5	4	3	2	1
Lingkungan Kerja Non-FisikX2b						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X2b1	Adanya petugas keamanan dan sarana di kantor membuat saya tenang dan aman dalam bekerja.	5	4	3	2	1
X2b2	Lingkungan yang bersih membuat saya nyaman berada di dalam kantor.	5	4	3	2	1
X2b3	**S**emua karyawan di kantor sangat baik dan ramah, membuat saya merasa lebih nyaman bekerja di kantor.	5	4	3	2	1
X2b4	Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik.	5	4	3	2	1
X2b5	Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan	5	4	3	2	1
X2b6	Atasan saya sangat baik terhadap semua karyawan	5	4	3	2	1
X2b7	Para karyawan selalu berkomunikasi baik dengan atasan	5	4	3	2	1

Bagian III: Budaya Organisasi (X_2)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (O) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-Ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Inovasi dan Pengambilan ResikoX3a						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X3a1	Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.	5	4	3	2	1
X3a2	Memberikan kebebasan berinovasi.	5	4	3	2	1
X3a3	Memberikan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan.	5	4	3	2	1
Perhatian terhadap DetailX3b						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X3b1	Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail.	5	4	3	2	1
X3b2	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail.	5	4	3	2	1
X3b3	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.	5	4	3	2	1
X3b4	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat.	5	4	3	2	1
Orientasi terhadap HasilX3c						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X3c1	Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin.	5	4	3	2	1
X3c2	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan.	5	4	3	2	1
X3c3	Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.	5	4	3	2	1
Orientasi terhadap IndividuX3d						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS

X3d1	Organisasi mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan.	5	4	3	2	1
X3d2	Organisasi mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan.	5	4	3	2	1
X3d3	Organisasi memberikan bonus kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik.	5	4	3	2	1
Orientasi terhadap TimX3e						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X3e1	Organisasi mampu membuat anggota organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.	5	4	3	2	1
X3e2	Organisasi mampu menciptakan suasana kebersamaan antar karyawan.	5	4	3	2	1
X3e3	Organisasi mampu mengkoordinasi antar kelompok satu dengan kelompok lainnya.	5	4	3	2	1
X3e4	Ketua kelompok mampu mengkoordinasikan para anggota kelompok.	5	4	3	2	1
AgresivitasX3f						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X3f1	Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi.	5	4	3	2	1
X3f2	Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi.	5	4	3	2	1
X3f3	Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi.	5	4	3	2	1
StabilitasX3g						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
X3g1	Ada prosedur kerja yang telah	5	4	3	2	1

	ditetapkan oleh organisasi.					
X3g2	Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	5	4	3	2	1
X3g3	Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan.	5	4	3	2	1

Bagian IV: Kepuasan Kerja (Z)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (O) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

ST = Sangat Tinggi (5)

T = Tinggi (4)

S = Sedang (3)

R = Rendah (2)

SR = Sangat Rendah (1)

Pekerjaan itu SendiriZ1a						
No	**Pernyataan**	ST	T	S	R	SR
Z1a1	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.	5	4	3	2	1
Z1a2	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan.	5	4	3	2	1
Z1a3	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mendapatkan keterampilan baru	5	4	3	2	1
Z1a4	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab sesuai kemampuan.	5	4	3	2	1
Gaji/UpahZ1b						
No	**Pernyataan**	ST	T	S	R	SR
Z1b1	Organisasi memberikan kesesuaian gaji kepada para karyawan dengan latar belakang pendidikan.	5	4	3	2	1

Z1b2	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan dengan kemampuan yang dimiliki.	5	4	3	2	1
Z1b3	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan yang diemban.	5	4	3	2	1
Z1b4	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan	5	4	3	2	1
Kesempatan PromosiZ1c						
No	**Pernyataan**	ST	T	S	R	SR
Z1c1	Organisasi memberikan peluang para karyawan untuk mengikuti program promosi jabatan.	5	4	3	2	1
Z1c2	Organisasi memberikan tingkat keadilan yang sama kepada para karyawan promosi jabatan.	5	4	3	2	1
Z1c3	Organisasi memberikan tingkat kesesuaian yang sama kepada karyawan untuk promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
PengawasanZ1d						
No	**Pernyataan**	ST	T	S	R	SR
Z1d1	Pimpinan memberikan pengawasan kepada para karyawan dari atasan saat bekerja.	5	4	3	2	1
Z1d2	Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.	5	4	3	2	1
Z1d3	Pimpinan memberikan bantuan kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan kerja.	5	4	3	2	1
Rekan KerjaZ1e						
No	**Pernyataan**	ST	T	S	R	SR
Z1e1	Karyawan memberikan dukungan kepada sesama karyawan saat	5	4	3	2	1

	melakukan pekerjaan.					
Z1e2	Karyawan mampu menciptakan suasana kekeluargaan ditempat kerja.	5	4	3	2	1
Z1e3	Karyawan mampu memberikan bantuan kepada sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan.	5	4	3	2	1
Z1e4	Karyawan mampu menghindari sesuatu hal yang dapat menciptakan permasalahan antar sesama karyawan.	5	4	3	2	1

Bagian V: Kinerja Karyawan (Y)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (O) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-Ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

KualitasY1a						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
Y1a1	Karyawan mampu teliti dalam melakukan pekerjaan.	5	4	3	2	1
Y1a2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja.	5	4	3	2	1
Y1a3	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja.	5	4	3	2	1
KuantitasY1b						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
Y1b1	Karyawan mampu memenuhi target kerja yang ditentukan.	5	4	3	2	1

Y1b2	Karyawan mampu memenuhi tanggung jawab yang diberikan	5	4	3	2	1
Y1b3	Karyawan mampu memenuhi tanggung jawab sesuai dengan prosedur kerja.	5	4	3	2	1
Ketepatan WaktuY1c						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
Y1c1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.	5	4	3	2	1
Y1c2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	5	4	3	2	1
Y1c3	Karyawan mampu menggunakan waktu istirahat dengan tepat.	5	4	3	2	1
Y1c4	Karyawan mampu masuk kerja tepat waktu.	5	4	3	2	1
Y1c5	Karyawan mampu pulang kantor tepat waktu.	5	4	3	2	1
Biaya Efektif/Pengaruh BiayaY1d						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
Y1d1	Karyawan mampu bekerja secara efektif.	5	4	3	2	1
Y1d2	Karyawan mampu mengurangi kesalahan saat bekerja.	5	4	3	2	1
Y1d3	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	5	4	3	2	1
Y1d4	Karyawan mampu menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan.	5	4	3	2	1
Y1d5	Karyawan mampu mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pelatihan.	5	4	3	2	1
Perlu PengawasanY1e						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
Y1e1	Karyawan mampu bekerja tanpa ada	5	4	3	2	1

	pengawasan.					
Y1e2	Karyawan mampu bertanggung jawab dalam bekerja.	5	4	3	2	1
Y1e3	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan.	5	4	3	2	1
Pengaruh InterpersonalY1f						
No	**Pernyataan**	SS	S	R	TS	STS
Y1f1	Karyawan mampu menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.	5	4	3	2	1
Y1f2	Karyawan mampu bekerja sama dengan baik.	5	4	3	2	1
Y1f3	Karyawan memiliki kemauan untuk mendukung rekan kerja.	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

TABULASI DATA MENTAH

1. Variabel Pelatihan (X1)

X1 a1	X1 a2	X1 a3	X1 b1	X1 b2	X1 b3	X1 c1	X1 c2	X1 c3	X1 c4	X1 d1	X1 d2	X1 d3	X1 e1	X1 e2	X1 e3	X1 e4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5
4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4
4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	5	5
4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3
4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	3
4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	3	4	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5

5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	3	3	3	2	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5

2. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

X2a1	X2a2	X2a3	X2a4	X2a5	X2b1	X2b2	X2b3	X2b4	X2b5	X2b6	X2b7
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3
4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3
4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5

3. Variabel Budaya Organisasi

X3a1	X3a2	X3a3	X3b1	X3b2	X3b3	X3b4	X3c1	X3c2	X3c3	X3d1	X3d2	X3d3	X3e1	X3e2	X3e3	X3e4	X3f1	X3f2	X3f3	X3g1	X3g2	X3g3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5
4	4	4	4	5	5	2	3	5	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4
4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	4	4	5	3	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	5	4
5	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5

4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	4	3	3	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5
5	4	2	4	4	3	5	4	5	4	4	4	1	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5
5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4
4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5
3	4	2	4	4	3	4	4	5	5	4	4	1	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5
5	4	2	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3
4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4
4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5
4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5
3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5
3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4
3	3	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5
4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	4	2	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	4	3	4	5	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5

4. Variabel Kepuasan Kerja

Z1 a1	Z1 a2	Z1 a3	Z1 a4	Z1 b1	Z1 b2	Z1 b3	Z1 b4	Z1 c1	Z1 c2	Z1 c3	Z1 d1	Z1 d2	Z1 d3	Z1 e1	Z1 e2	Z1 e3	Z1 e4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

5	5	3	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
3	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5
3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	2	4	1	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4
4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3
3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4
3	5	2	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	5	5	3	5	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	5	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	5
3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3

3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	5	5	3	5	4	5	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4
4	3	2	3	5	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4
4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3
3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4
4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	2	4	1	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	3	5	4
4	3	3	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4
3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4
5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3

4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3
5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3
5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5

5. Variabel Kinerja Karyawan

Y1a1	Y1a2	Y1a3	Y1b1	Y1b2	Y1b3	Y1c1	Y1c2	Y1c3	Y1c4	Y1c5	Y1d1	Y1d2	Y1d3	Y1d4	Y1d5	Y1e1	Y1e2	Y1e3	Y1f1	Y1f2	Y1f3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4	4	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	4	2	2	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5

3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	5	3	2	5	3	4	3	3	2	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	2	5	5	3	2	5	3	5	3	3	2	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
4	4	4	5	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

4	5	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4
4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN 3

ANALISIS DESKRIPTIF

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	56	60.9
Perempuan	36	39.1
Total		**100**

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Usia		
Kurang dari 25 Tahun	8	8.7
26 – 35 Tahun	72	78.3
36 – 45 Tahun	10	10.8
46 – 55 Tahun	2	2.2
Total		**100**

3. Karateristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Pendidikan Terakhir		
SMA	8	8.7
S1	64	69.6
S2	8	8.7
Lainnya	12	13
Total		**100**

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Masa Kerja		
Kurang dari 5 Tahun	18	19.6
5 – 15 Tahun	70	76.1
16 – 25 Tahun	4	4.3
Lebih dari 25 Tahun	0	0
Total		**100**

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Penghasilan		
Kurang dari Rp.5.000.000	0	0
Rp.5.000.000 – Rp.7.500.000	2	2.2
Rp.7.600.000 – Rp.10.000.000	32	34.8
Rp.10.100.000 – Rp.12.500.000	46	50
Lebih dari Rp.12.500.000	12	13
Total		**100**

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Status Perkawinan		
Sudah Menikah	78	84.5
Belum Menikah	14	15.5
Total		**100**

LAMPIRAN 4

ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

1. Interval Kelas

Keterangan	Beban Skor
Sangat Rendah	1.00 – 1.79
Rendah	1.80 – 2.59
Cukup	2.60 – 3.39
Tinggi	3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	4.20 – 5.00

2. VARIABEL EKSOGEN PELATIHAN (PLTHN)

Kode	Item	Mean	Kriteria
X1a1	Tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya dalam bekerja dan memiliki sasaran yang jelas	4.348	Sangat Tinggi
X1a2	Karyawaan memahami tujuan dari pelatihan yang diberikan	4.261	Sangat Tinggi
X1a3	Pelatihan yang pernah saya ikuti dat menambah pengetahuan dan keahlian untuk mencapat tujuan dan sasaran	4.370	Sangat Tinggi
X1b1	Instruktur mampu mengajak	4.130	Tinggi

	peserta aktif dalam membahas materi secara atraktif		
X1b2	Instruktur mampu menyampaikan materi dengan menyenangkan dan mudah dimengerti	4.152	Tinggi
X1b3	Instruktur benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompetensinya	4.239	Sangat Tinggi
X1c1	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan sara sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	4.370	Sangat Tinggi
X1c2	Materi pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan saya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	4.196	Tinggi
X1c3	Pelatihan yang saya ikuti dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang	4.174	Tinggi

	berhubungan dengan pekerjaan		
X1c4	Materi pelatihan yang diberikan dapat diterapkan dalam pekerjaan saya	4.043	Tinggi
X1d1	Metode pelatihan menggunakan media dan peralatan sebagai alatperasa yang memudahkan saya dalam menguasai materi	3.989	Tinggi
X1d2	Terdapat proses tanya jawab dalam sesi pelatihan	3,870	Tinggi
X1d3	Terdapat simulai yang memudahkan saya dalam menguasai materi	3.880	Tinggi
X1e1	Saya memiliki minat dalam mengikuti program pelatihan	3.946	Tinggi
X1e2	Saya memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan	4.370	Sangat Tinggi
X1e3	Saya berpartisipasi secara aktif dalam mengikuti program pelatihan	4.152	Tinggi

X1e4	Saya memiliki kemauan untuk belajar	4.413	Sangat Tinggi
Rata - Rata Total		**4.171**	**Tinggi**

3. VARIABEL EKSOGEN LINGKUNGAN KERJA (LNKRJ)

Kode	Item	Mean	Kriteria
X2a1	Penerangan di ruang kantor dilengkapi dengan jendela, lampu sudah cukup, dan tidak mengganggu aktifitas pekerjaan	3.978	Tinggi
X2a2	Sirkulasi udara cukup baik karena dilengkapi dengan jendela atau ventilasi	3.957	Tinggi
X2a3	Lokasi kerja jauh dari kebisingan	3.978	Tinggi
X2a4	Mebel di kantor seperti meja, kursi, almari cukup untuk memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan yang dikerjakan	4.261	Sangat Tinggi
X2a5	Peralatan elektronik di kantor seperti komputer, printer, scanner, mesin fotocopy cukup untuk memudahkan saya dalam bekerja	4.326	Sangat Tinggi
X2b1	Adanya petugas keamanan dan sarana di kantor membuat saya tenang dan aman dalam bekerja	4.457	Sangat Tinggi
X2b2	Lingkungan yang bersih membuat saya	4.587	Sangat

	nyaman berada di dalam kantor		Tinggi
X2b3	Semua karyawan di kantor sangat baik dan ramah, membuat saya merasa lebih nyaman bekerja di kantor	4.326	Sangat Tinggi
X2b4	Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik	4.261	Sangat Tinggi
X2b5	Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan	4.500	Sangat Tinggi
X2b6	Atasan saya sangat baik terhadap semua karyawan	4.326	Sangat Tinggi
X2b7	Para karyawan salalu berkomunikasi baik dengan atasan	4.152	Tinggi
Rata – Rata Total		**4.259**	**Sangat Tinggi**

4. VARIABEL EKSOGEN BUDAYA ORGANISASI (BDORG)

Kode	Item	Mean	Kriteria
X3a1	Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	3.957	Tinggi
X3a2	Memberikan kebebasan berinovasi	4.022	Tinggi
X3a3	Memberkan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan	3.978	Tinggi

X3b1	Atasan menyapaikan tujuan organisasi secara detail	3.978	Tinggi
X3b2	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	4.022	Tinggi
X3b3	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	3.978	Tinggi
X3b4	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat	3.685	Tinggi
X3c1	Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin	3.989	Tinggi
X3c2	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	4.185	Tinggi
X3c3	Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan	4.054	Tinggi
X3d1	Organisasi mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan	4.022	Tinggi
X3d2	Organisasi mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan	3.957	Tinggi
X3d3	Organisasi memberikan bonus kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik	3.587	Tinggi
X3e1	Organisasi mampu membuat anggota	4.065	Tinggi

	organisasi mencapai tujuanyang telah ditetapkan oleh organisasi		
X3e2	Organisasi mampu menciptakan suasana kebersamaan antar karyawan	4.087	Tinggi
X3e3	Organisasi mampu mengkoordinasi antar kelompok satu dengan kelompok lainnya	3.913	Tinggi
X3e4	Ketika kelompok mampu mengkoordinasikan para anggota kelompok	3.978	Tinggi
X3f1	Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi	3.848	Tinggi
X3f2	Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi	3.565	Tinggi
X3f3	Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi	3.783	Tinggi
X3g1	Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	3.620	Tinggi
X3g2	Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	4.435	Sangat Tinggi
X3g3	Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan	4.195	Tinggi
Rata – Rata Total		**3.952**	**Tinggi**

5. VARIABEL MEDIASI KEPUASAN KERJA (KPSKJ)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Z1a1	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	3.891	Tinggi
Z1a2	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan	4.174	Tinggi
Z1a3	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab sesuai kemampuan	3.848	Tinggi
Z1a4	Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk menerima tanggung jawab sesuai kemampuan	4.022	Tingg
Z1b1	Organisasi memberikan kesesuaian gaji kepada para karyawan dengan latar belakang pendidikan	4.174	Tinggi
Z1b2	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan dengan kemampuan yang dimiliki	3.967	Tinggi
Z1b3	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan yang diemban	3.867	Tinggi
Z1b4	Organisasi memberikan kesesuaian gaji para	3.543	Tinggi

	karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan		
Z1c1	Organisasi memberikan peluang para karyawan untuk mengikuti program promosi jabatan	3.674	Tinggi
Z1c2	Organisasi memberikan tingkat keadilan yang sama kepada para karyawan promosi jabatan	3.478	Tinggi
Z1c3	Organisasi memberikan tingkat kesesuaian yang sama kepada karyawan untuk promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan	3.543	Tinggi
Z1d1	Pimpinan memberikan pengawasan kepada para karyawan dari atasan saat bekerja	4.065	Tinggi
Z1d2	Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan	4.109	Tinggi
Z1d3	Pimpinan memberikan bantuan kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan kerja	3.891	Tinggi
Z1e1	Karyawan memberikan dukungan kepada sesama karyawan saat melakukan pekerjaan	4.152	Tinggi
Z1e2	Karyawan mampu menciptakan suasana kekeluargaan ditempat kerja	3.978	Tinggi
Z1e3	Karyawan mampu memberikan bantuan	4.152	Tinggi

	kepada sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan		
Z1e4	Karyawan mampu menghindari sesuatu hal yang dapat menciptakan permasalahan antar sesama karyawan	3.913	Tinggi
Rata – Rata Total		**3.914**	**Tinggi**

6. VARIABEL ENDOGEN KINERJA KARYAWAN (KRJKY)

Kode	Item	Mean	Kriteria
Y1a1	Karyawan mampu teliti dalam melakukan pekerjaan	4.130	Tinggi
Y1a2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	4.239	Sangat Tinggi
Y1a3	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	4.239	Sangat Tinggi
Y1b1	Karyawan mampu memenuhi target kerja yang ditentukan	3.891	Tinggi
Y1b2	Karyawan mampu memenuhi tanggung jawab yang diberikan	4.217	Sangat Tinggi
Y1b3	Karyawan mampu memenuhi tanggung jawab sesuai dengan prosedur kerja	3.957	Tinggi
Y1c1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang	3.620	Tinggi

	ditentukan		
Y1c2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3.913	Tinggi
Y1c3	Karyawan mampu menggunakan waktu istirahat dengan tepat	3.848	Tinggi
Y1c4	Karyawan mampu masuk kerja tepat waktu	3.859	Tinggi
Y1c5	Karywan mampu pulang kantor tepat waktu	4.065	Tinggi
Y1d1	Karyawan mampu bekerja secara efektif	4.087	Tinggi
Y1d2	Karyawan mampu mengurangi kesalahan saat bekerja	4.087	Tinggi
Y1d3	Karyawanmampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3.717	Tinggi
Y1d4	Karyawan mampu menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan	4.065	Tinggi
Y1d5	Karyawan mampu mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pelatihan	3.867	Tinggi
Y1e1	Karyawan mampu bekerja tanpa ada pengawasan	4.065	Tinggi
Y1e2	Karyawan mampu bertanggung jawab dalam bekerja	4.196	Tinggi
Y1e3	Karyawan mampu menyelesaikan	4.022	Tinggi

	pekerjaan dengan baik tanpa adanya bantuan pengawasan saat sedang mengalami kesulitan		
Y1f1	Karyawan mampu menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	4.174	Tinggi
Y1f2	Karyawan mampu bekerja sama dengan baik	4.196	Tinggi
Y1f3	Karyawan memiliki kemauan untuk mendukung rekan kerja	4.152	Tinggi
Rata – Rata Total		**4.028**	**Tinggi**

LAMPIRAN 5

HASIL UJI *OUTER MODEL*

1. Nilai *Loading Factor* Konstruk Pelatihan

Konstruk Eksogen	Kode Item	*Loading Factor*
Tujuan dan Sasaran Pelatihan	**X1a1**	**0,708**
	X1a2	**0,774**
	X1a3	**0,728**
Pelatih (instruktur)	**X1b1**	**0,841**
	X1b2	**0,582**
	X1b3	**0,597**
	X1c1	**0,714**

Materi Pelatihan	**X1c2**	**0,814**
	X1c3	**0,805**
	X1c4	**0,761**
Metode Pelatihan	**X1d1**	**0,593**
	X1d2	**0,682**
	X1d3	**0,448**
Peserta Pelatihan	**X1e1**	**0,545**
	X1e2	**0,604**
	X1e3	**0,594**
	X1e4	**0,727**

2. Nilai *Loading Factor* Konstruk Lingkungan Kerja

Konstruk Eksogen	Kode Item	*Loading Factor*
Lingkungan Kerja Fisik	**X2a1**	**0,811**
	X2a2	**0,762**
	X2a3	**0,472**
	X2a4	**0,711**
	X2a5	**0,733**
Lingkungan Kerja Non-Fisik	**X2b1**	**0,764**
	X2b2	**0,744**
	X2b3	**0,805**
	X2b4	**0,777**

	X2b5	**0,766**
	X2b6	**0,736**
	X2b7	**0,772**

3. Nilai *Loading Factor* Konstruk Budaya Organisasi

Konstruk Eksogen	**Kode Item**	***Loading Factor***
Inovasi dan Pengambilan Resiko	**X3a1**	**0,631**
	X3a2	**0,473**
	X3a3	**0,589**
Perhatian terhadap Detail	**X3b1**	**0,640**
	X3b2	**0,466**
	X3b3	**0,718**
	X3b4	**0,406**
Orientasi terhadap Hasil	**X3c1**	**0,831**
	X3c2	**0,684**
	X3c3	**0,733**
Orientasi terhadap Individu	**X3d1**	**0,794**
	X3d2	**0,824**
	X3d3	**0,621**
Orientasi terhadap Tim	**X3e1**	**0,701**
	X3e2	**0,811**
	X3e3	**0,713**
	X3e4	**0,768**

Agresivitas	**X3f1**	**0,768**
	X3f2	**0,727**
	X3f3	**0,791**
Stabilitas	**X3g1**	**0,472**
	X3g2	**0,592**
	X3g3	**0,526**

4. **Nilai *Loading Factor* Konstruk Kepuasan Kerja**

Konstruk Mediasi	Kode Item	*Loading Factor*
Pekerjaan itu Sendiri	Z1a1	0,594
	Z1a2	0,773
	Z1a3	0,728
	Z1a4	0,728
Gaji/Upah	Z1b1	0,534
	Z1b2	0,819
	Z1b3	0,815
	Z1b4	0,677
Kesempatan Promosi	Z1c1	0,765
	Z1c2	0,737
	Z1c3	0,727
Pengawasan	Z1d1	0,794
	Z1d2	0,826
	Z1d3	0,813
Rekan Kerja	Z1e1	0,760
	Z1e2	0,862
	Z1e3	0,722
	Z1e4	0,831

5. Nilai *Loading Factor* Konstruk Kinerja Karyawan

Konstruk Endogen	Kode Item	*Loading Factor*
Kualitas	Y1a1	0,800
	Y1a2	0,763
	Y1a3	0,816
Kuantitas	Y1b1	0,837
	Y1b2	0,716
	Y1b3	0,579
Ketepatan Waktu	Y1c1	0,841
	Y1c2	0,771
	Y1c3	0,456
	Y1c4	0,856
	Y1c5	0,677
Biaya Efektif/Pengaruh Biaya	Y1d1	0,788
	Y1d2	0,766
	Y1d3	0,815
	Y1d4	0,765
	Y1d5	0,725
Perlu Pengawasan	Y1e1	0,713
	Y1e2	0,723
	Y1e3	0,921
Pengaruh Interpersonal	Y1f1	0,817

	Y1f2	0,850
	Y1f3	0,773

6. **Rangkuman Nilai *Loading Factor* setelah Modifikasi Model**

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	*Loading Factor*
Pelatihan	Tujuan dan Sasaran Pelatihan	X1a1	0,723
		X1a2	0,760
		X1a3	0,805
	Pelatih (instruktur)	X1b1	0,841
	Materi Pelatihan	X1c1	0,792
		X1c2	0,860
		X1c3	0,877
		X1c4	0,751
	Peserta Pelatihan	X1e4	0,727
Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja Fisik	X2a1	0,811
		X2a2	0,762
		X2a4	0,709
		X2a5	0,716
	Lingkungan Kerja	X2b1	0,767
		X2b2	0,742
		X2b3	0,808
		X2b4	0,777

	Non-Fisik	X2b5	0,764
		X2b6	0,744
		X2b7	0,776
Budaya Organisasi	Perhatian terhadap Detail	X3b3	0,745
	Orientasi terhadap Hasil	X3c1	0,861
		X3c3	0,791
	Orientasi terhadap Individu	X3d1	0,830
		X3d2	0,842
	Orientasi terhadap Tim	X3e1	0,767
		X3e2	0,855
		X3e3	0,799
		X3e4	0,777
	Agresivitas	X3f1	0,805
		X3f2	0,711
		X3f3	0,818
	Pekerjaan itu Sendiri	Z1a2	0,781
		Z1a3	0,728
		Z1a4	0,724
	Gaji/Upah	Z1b2	0,819
		Z1b3	0,815
		Z1c1	0,770

Kepuasan Kerja	**Kesempatan Promosi**	**Z1c2**	**0,742**
		Z1c3	**0,723**
	Pengawasan	**Z1d1**	**0,817**
		Z1d2	**0,848**
		Z1d3	**0,797**
	Rekan Kerja	**Z1e1**	**0,781**
		Z1e2	**0,862**
		Z1e3	**0,729**
		Z1e4	**0,706**
Kinerja Karyawan	**Kualitas**	**Y1a1**	**0,795**
		Y1a2	**0,768**
		Y1a3	**0,810**
	Kuantitas	**Y1b1**	**0,837**
		Y1b2	**0,716**
	Ketepatan Waktu	**Y1c1**	**0,841**
		Y1c2	**0,771**
		Y1c4	**0,856**
	Biaya Efektif/ Pengaruh Biaya	**Y1d1**	**0,792**
		Y1d2	**0,774**
		Y1d3	**0,815**
		Y1d4	**0,764**
		Y1d5	**0,707**

	Perlu Pengawasan	**Y1e1**	**0,745**
		Y1e2	**0,737**
		Y1e3	**0,921**
	Pengaruh Interpersonal	**Y1f1**	**0,817**
		Y1f2	**0,849**
		Y1f3	**0,771**

7. Tabel Nilai *Cross Loading*

ITEM	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN	LINGKUNGAN KERJA	PELATIHAN
X1a1	0,442	0,329	0,467	0,520	**0,721**
X1a2	0,560	0,452	0,514	0,489	**0,760**
X1a3	0,274	0,288	0,332	0,284	**0,805**
X1b1	0,345	0,329	0,370	0,407	**0,644**
X1c1	0,506	0,496	0,527	0,460	**0,792**
X1c2	0,586	0,511	0,576	0,525	**0,860**
X1c3	0,398	0,340	0,485	0,484	**0,877**
X1c4	0,457	0,489	0,507	0,304	**0,751**
X1e4	0,437	0,388	0,569	0,623	**0,697**
X2a1	0,394	0,277	0,205	**0,683**	0,448
X2a2	0,341	0,139	0,245	**0,684**	0,319
X2a4	0,505	0,426	0,460	**0,709**	0,464
X2a5	0,494	0,336	0,314	**0,716**	0,354

X2b1	0,457	0,278	0,330	**0,767**	0,537
X2b2	0,442	0,351	0,329	**0,742**	0,467
X2b3	0,578	0,440	0,373	**0,808**	0,532
X2b4	0,595	0,424	0,308	**0,777**	0,446
X2b5	0,311	0,186	0,209	**0,764**	0,395
X2b6	0,520	0,287	0,238	**0,744**	0,402
X2b7	0,682	0,472	0,358	**0,776**	0,454
X3b3	**0,698**	0,667	0,674	0,344	0,475
X3c1	**0,647**	0,447	0,316	0,548	0,485
X3c3	**0,666**	0,356	0,272	0,470	0,378
X3d1	**0,830**	0,638	0,530	0,566	0,498
X3d2	**0,842**	0,559	0,487	0,518	0,502
X3e1	**0,767**	0,577	0,507	0,549	0,483
X3e2	**0,855**	0,558	0,456	0,674	0,404
X3e3	**0,799**	0,502	0,390	0,575	0,364
X3e4	**0,777**	0,606	0,435	0,568	0,472
X3f1	**0,805**	0,671	0,487	0,473	0,392
X3f2	**0,711**	0,683	0,386	0,315	0,491
X3f3	**0,818**	0,696	0,465	0,472	0,426
Z1a2	0,579	**0,857**	0,781	0,406	0,343
Z1a3	0,478	**0,784**	0,657	0,386	0,306
Z1a4	0,574	**0,938**	0,724	0,443	0,221

Z1b2	0,417	**0,803**	0,670	0,496	0,119
Z1b3	0,347	**0,784**	0,622	0,475	0,181
Z1c1	0,522	**0,790**	0,770	0,441	0,156
Z1c2	0,495	**0,748**	0,742	0,486	0,140
Z1c3	0,478	**0,807**	0,723	0,488	0,159
Z1d1	0,730	**0,982**	0,817	0,590	0,451
Z1d2	0,856	**0,931**	0,848	0,610	0,558
Z1d3	0,732	**0,879**	0,797	0,708	0,582
Z1e1	0,805	**0,818**	0,781	0,607	0,314
Z1e2	0,870	**0,724**	0,689	0,403	0,421
Z1e3	0,835	**0,818**	0,729	0,507	0,621
Z1e4	0,837	**0,776**	0,706	0,538	0,326
Y1a1	0,525	0,531	**0,795**	0,379	0,540
Y1a2	0,435	0,419	**0,768**	0,326	0,444
Y1a3	0,553	0,554	**0,810**	0,382	0,589
Y1b1	0,452	0,458	**0,665**	0,301	0,428
Y1b2	0,364	0,435	**0,620**	0,188	0,457
Y1c1	0,407	0,434	**0,631**	0,216	0,334
Y1c2	0,458	0,391	**0,672**	0,260	0,472
Y1c4	0,499	0,454	**0,630**	0,481	0,367
Y1d1	0,465	0,597	**0,792**	0,245	0,429
Y1d2	0,363	0,586	**0,774**	0,216	0,480

Y1d3	0,404	0,428	**0,662**	0,230	0,207
Y1d4	0,401	0,507	**0,764**	0,197	0,337
Y1d5	0,335	0,518	**0,707**	0,116	0,399
Y1e1	0,274	0,395	**0,745**	0,200	0,432
Y1e2	0,407	0,562	**0,737**	0,292	0,527
Y1e3	0,269	0,461	**0,700**	0,229	0,561
Y1f1	0,388	0,439	**0,670**	0,451	0,452
Y1f2	0,619	0,680	**0,849**	0,496	0,602
Y1f3	0,564	0,604	**0,838**	0,771	0,537

8. **Tabel *Cronbach's Alpha, Composite Reability, AVE***

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	**0,935**	**0,944**	**0,587**
KEPUASAN KERJA	**0,940**	**0,947**	**0,547**
KINERJA KARYAWAN	**0,950**	**0,955**	**0,529**
LINGKUNGAN KERJA	**0,919**	**0,931**	**0,553**
PELATIHAN	**0,913**	**0,929**	**0,594**

X1A	**0,799**	**0,882**	**0,713**
X1B	**1,000**	**1,000**	**1,000**
X1C	**0,883**	**0,920**	**0,742**
X1E	**1,000**	**1,000**	**1,000**
X2A	**0,758**	**0,846**	**0,580**
X2B	**0,895**	**0,918**	**0,616**
X3B	**1,000**	**1,000**	**1,000**
X3C	**0,806**	**0,912**	**0,838**
X3D	**0,902**	**0,953**	**0,911**
X3E	**0,890**	**0,924**	**0,754**
X3F	**0,876**	**0,924**	**0,801**
Y1A	**0,874**	**0,923**	**0,799**
Y1B	**0,833**	**0,811**	**0,681**
Y1C	**0,733**	**0,804**	**0,579**
Y1D	**0,894**	**0,922**	**0,704**
Y1E	**0,862**	**0,916**	**0,785**
Y1F	**0,843**	**0,906**	**0,763**

Z1A	**0,883**	**0,928**	**0,811**
Z1B	**0,861**	**0,935**	**0,878**
Z1C	**0,953**	**0,969**	**0,913**
Z1D	**0,935**	**0,935**	**0,828**
Z1E	**0,858**	**0,904**	**0,701**

9. *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X1A -> PELATIHAN	0,349	0,349	0,015	23,046	0,000
X1B -> PELATIHAN	0,117	0,116	0,016	7,212	0,000
X1C -> PELATIHAN	0,536	0,534	0,021	25,566	0,000
X1E -> PELATIHAN	0,140	0,141	0,012	11,936	0,000
X2A -> LINGKUNGAN KERJA	0,347	0,349	0,021	16,543	0,000
X2B -> LINGKUNGAN KERJA	0,695	0,693	0,019	35,852	0,000
X3B -> BUDAYA ORGANISASI	0,115	0,116	0,009	12,370	0,000
X3C -> BUDAYA	0,152	0,152	0,017	8,854	0,000

ORGANISASI					
X3D -> BUDAYA ORGANISASI	0,226	0,226	0,015	15,098	0,000
X3E -> BUDAYA ORGANISASI	0,381	0,379	0,019	19,713	0,000
X3F -> BUDAYA ORGANISASI	0,309	0,311	0,021	14,864	0,000
Y1A -> KINERJA KARYAWAN	0,211	0,211	0,015	14,243	0,000
Y1B -> KINERJA KARYAWAN	0,106	0,106	0,012	8,817	0,000
Y1C -> KINERJA KARYAWAN	0,146	0,145	0,011	13,219	0,000
Y1D -> KINERJA KARYAWAN	0,309	0,309	0,017	17,813	0,000
Y1E -> KINERJA KARYAWAN	0,192	0,191	0,014	13,758	0,000
Y1F -> KINERJA KARYAWAN	0,200	0,199	0,016	12,746	0,000
Z1A -> KEPUASAN KERJA	0,224	0,224	0,020	11,412	0,000

Z1B -> KEPUASAN KERJA	0,153	0,152	0,013	12,219	0,000
Z1C -> KEPUASAN KERJA	0,254	0,253	0,015	16,612	0,000
Z1D -> KEPUASAN KERJA	0,285	0,285	0,017	17,109	0,000
Z1E -> KEPUASAN KERJA	0,297	0,296	0,017	17,982	0,000

LAMPIRAN 6

HASIL UJI INNER MODEL

1. *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0,636	0,623
KINERJA KARYAWAN	0,598	0,580

2. *Path Coefficient*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,380	0,377	0,069	4,284	**0,000**
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,231	0,326	0,140	5,219	**0,026**
KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,486	0,492	0,107	4,550	**0,000**
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,239	0,221	0,095	4,464	**0,044**

LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,365	0,260	0,066	3,988	**0,023**
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA	0,165	0,361	0,102	2,617	**0,006**
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,408	0,405	0,114	3,592	**0,000**

3. *Path Coefficient* Pengujian Tahap Pertama

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,426	0,429	0,104	4,102
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,331	0,313	0,175	3,761
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,482	0,473	0,106	4,544

4. ***Path Coefficient*** **Pengujian Tahap Kedua**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,776	0,775	0,072	10,795
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,432	0,411	0,049	6,337
PELATIHAN_ -> KEPUASAN KERJA	0,669	0,663	0,061	8,673

5. ***Total Effect***

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,780	0,777	0,069	11,284
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,410	0,410	0,115	3,560
KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,486	0,492	0,107	4,550
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,439	0,421	0,095	3,464

LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,333	0,320	0,078	4,704
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA	0,465	0,461	0,102	5,617
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,488	0,483	0,119	4,122

6. *Specific Indirect Effect*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,379	0,383	0,094	4,017
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,268	0,260	0,072	3,350
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,380	0,379	0,084	4,491

7. Rangkuman Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	T – statistik	P - Value	Kesimpulan
1	Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3,592	**0,000**	**Terbukti**

2	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3,988	**0,023**	**Terbukti**
3	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	5,219	**0,026**	**Terbukti**
4	Pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	2,617	**0,006**	**Terbukti**
5	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	4,464	**0,044**	**Terbukti**
6	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	4,284	**0,000**	**Terbukti**
7	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	4,550	**0,000**	**Terbukti**

8	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan	4,491	**0,084**	**Terbukti**
9	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan	3,350	**0,072**	**Terbukti**
10	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan	4,017	**0,094**	**Terbukti**

LAMPIRAN 7

SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Gedung Ace Partadiredja
Ring Road Utara, Condongcatur, Depok,
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546 Ext. 1000
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 384/DEK/10/Div.SDM/XII/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Sekretaris Badan Pendidikan
Dan Pelatihan Keuangan

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama	:	Rifan Prasetyo
No. Mahasiswa	:	14311035
Jurusan	:	Manajemen
Alamat	:	Jl. Kimangun Sarkoro Perumahan Taman Kota Blok G2 No. 8 Bekasi Timur

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Badan Pelatihan Dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta "

Dosen Pembimbing : Dra.Titik Nurbiyati,M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 06 Desember 2018
Dekan,

Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D
NIK. : 93 313 0101

VALUES | INNOVATION | PERFECTION

fecon.uii.ac.id

LAMPIRAN 8

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
SEKRETARIAT BADAN

JALAN PURNAWARMAN NOMOR 99, KEBAYORAN BARU, JAKARTA 12110;
TELEPON (021) 7394666, 7204131; FAKSIMILI (021) 7244912; SITUS www.bppk.depkeu.go.id

Nomor : S-2 /PP.1/2019 3 Januari 2019
Hal : Jawaban Atas Permohonan Izin Penelitian

Yth. Dekan Universitas Islam Indonesia
Ringroad Utara, Condongcatur, Depok,
Sleman, Yogyakarta

Sehubungan dengan surat Saudara 384/DEK/10/Div.SDM/XII/2018 tanggal 6 Desember 2018 tentang Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya kami tidak keberatan apabila mahasiswa yang Saudara ajukan sebagai berikut:

Nama : Rifan Prasetyo
NIM : 14311035
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Ki Mangun Sarkoro, Perumahan Taman Kota Blok G2 No. 8 Bekasi Timur

melakukan penelitian di lingkungan Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan pada bulan Januari 2019.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian Saudara kami ucapkan terima kasih.

Sekretaris Badan,

Kusmanadji

Kp.PP.12/PP.124/2019