

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

**(Studi Kasus pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. MADU BARU PG/PS
MADUKISMO D.I. YOGYAKARTA)**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : M. Rizky Pratama
NIM : 13311281
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Kasus pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. MADU BARU PG/PS
MADUKISMO D.I. YOGYAKARTA)**

SKRIPSI

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

Ditulis oleh:

Nama : M. Rizky Pratama
NIM : 13311281
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 23 April 2018

Penulis



M. Rizky Pratama

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

**(Studi Kasus pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. MADU BARU PG/PS
MADUKISMO D.I. YOGYAKARTA)**

Nama : M. Rizky Pratama

Nomor Mahasiswa : 13311281

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 23 April 2018

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Fareshti Nurdiana Dihan S.E., M.M

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN SDM PT. MADU BARU)**

Disusun Oleh : **MUH. RIZKY PRATAMA**

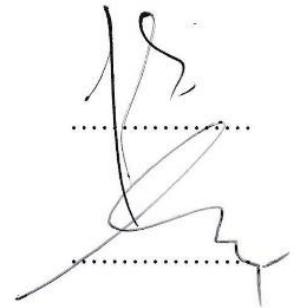
Nomor Mahasiswa : **13311281**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 16 Mei 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Muafi, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

Teruntuk,

Allah SWT

Almamaterku, FE UII

Keluargaku tercinta

Teman-temaku tersayang

MOTTO

“Innama A’malu Bin Niat

(Sesungguhnya setiap amal perbuatan itu tergantung pada niat). ”

- Mutafaqun’alaih

“Barang siapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri. ”

- QS. Al-Ankabut, 6

“Sebaik-baiknya manusia adalah manusia yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya. ”

- HR. Ahmad

“A man who doesn’t spend time with his family can never be a real man”

- Don Vito Corleone

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian ini adalah 73 karyawan pada departemen sumber daya manusia di PT. MADUBARU PG/PS MADUKISMO. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja secara parsial, pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja secara parsial, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga terbukti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di departemen sumber daya manusia PT. MADUBARU PG/PS MADUKISMO.

Kata kunci : Pelatihan, Budaya organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja

ABSTRACT

This study discusses the effect of training and organizational culture on performance with job satisfaction as intervening variable. Respondents in this study were 73 employees in the human resources department at PT. MADUBARU PG / PS MADUKISMO. The purpose of this study is to determine the effect of training on employee performance partially, the influence of organizational culture on employee performance partially, the effect of training on job satisfaction partially, the influence of organizational culture on job satisfaction partially, the influence of job satisfaction on employee performance partially, to find out whether job satisfaction mediates the effect of training on employee performance, to find out whether job satisfaction mediates the influence of organizational culture on employee performance.

The results of this study show that partially there is a positive and significant influence between training on employee performance, partially there is a positive and significant influence between organizational culture on employee performance, partially there is a positive and significant influence between training and job satisfaction, partially there is a positive influence and significant between organizational culture to job satisfaction, partially there is a positive and significant influence between job satisfaction on employee performance. In this study also proved that job satisfaction mediate the effect of training on employee performance, job satisfaction mediate the influence of organizational culture on employee performance in the department of human resources PT. MADUBARU PG / PS MADUKISMO.

Keywords: Training, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul “ Pengaruh Pelatihan dan Budaya organisasional terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis Hatur Agungkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kebodohan hingga sampai pada zaman yang terang benderang seperti sekarang ini.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini di lakukan di departemen SDM PT. MADU BARU PG/PS MADUKISMO D.I. Yogyakarta, dengan responden yang berjumlah 73 orang.

Selain proses yang cukup menguras waktu dan pikiran, penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Terimakasih yang sebesar-besarnya tak lupa penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT, yang telah melimpahkan segala karunia dan nikmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta Bapak Drs. Mustofa dan Ibu Dra. Tantin Meiyana Rahayu yang telah memberikan bantuan doa sepanjang waktu serta dukungan dan motivasi. Penulis ucapkan beribu-ribu banyak terima kasih karena segala

do'a dan dukungan beliau, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

3. Adik tercinta, Puspa Kartika Primandaru yang sedang berjuang menyelesaikan pendidikan Kedokteran di Universitas Gadjah Mada namun selalu mendoakan dan memberikan semangat setiap waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Keluarga besar Eyang Martotaruno (alm) dan Unggang Hayat (alm) yang tidak henti-hentinya memberikan semangat, doa dan dukungan sehingga penulis dapat dengan lancar menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Nandang Sutrisno, SH., LL.M., M.Hum., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
8. Ibu Fareshti Nurdiana Dihan S.E., M.M., selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
9. Keluarga kedua selama saya berada di kota perantauan Yogyakarta, yaitu keluarga besar MV Brotherhood terimakasih sudah menjadi tempat berkeluh kesah, memberikan semangat dan selalu menghibur penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini. Doa yang terbaik untuk kalian semua.
10. Sahabat-sahabatku di Lampung Akew, Aji, Umar, Habib, Sule, Cossa, Dew, Adit dan kawan-kawan semua yang selalu memberikan motivasi dan semangat untuk penulis. Doa yang terbaik untuk kalian semua

11. Sahabat-sahabat di Yogya Jambrong, Ojan, bayu, rilo, lukman dan kawan-kawan semua yang senantiasa menghibur dan memotivasi penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini. Doa yang terbaik untuk kalian semua.
12. Sahabat- sahabat seperantauan Farid, Hilmi, Munsa, Faisal yang sudah menjadi keluarga di Yogya memberikan semangat dan memberikan motivasi untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman dan pihak-pihak lain yang turut serta dalam penulisan tugas akhir ini yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari tidaklah mungkin dapat membalas semua kebaikan yang telah diberikan selama ini. Penulis berharap dan berdoa semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan bantuan yang diberikan pada penulis. Aamiin Ya Rabbal Alamin

Yogyakarta, 23 Juli 2017

Penulis

M. Rizky Pratama

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	II
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	III
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	IV
MOTTO	VII
LEMBAR PENGESAHAN	VIII
ABSTRAK	X
KATA PENGANTAR.....	XII
DAFTAR ISI.....	XV
DAFTAR TABEL	XVIII
DAFTAR GAMBAR.....	XIX
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang dan Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pelatihan.....	7
2.1.2 Budaya organisasional	11
2.1.3 Kepuasan Kerja	15
2.1.4 Kinerja.....	18
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	22
2.3 Kerangka Penelitian.....	40
2.4 Hipotesis.....	40
2.4.1 Pengaruh Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan	40

2.4.2 Pengaruh Budaya organisasional Dengan Kinerja Karyawan.....	41
2.4.3 Pengaruh Pelatihan Dengan Kepuasan Kerja.....	42
2.4.4 Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	43
2.4.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	44
2.4.7 Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	45
BAB III.....	47
METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian.....	47
3.2 Lokasi Penelitian.....	47
3.2.1 Profil Perusahaan	47
3.3 Variabel penelitian.....	48
3.3.1 Definisi Operasional, Dimensi, dan Indikator Variabel	49
3.4 Populasi dan Sampel	56
3.4.1 Populasi	56
3.4.2 Sampel.....	56
3.5 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	57
3.5.1 Jenis Data	57
3.5.2 Metode Pengumpulan Data	58
3.6 Uji Instrumen Penelitian	58
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	58
3.7 Analisis Data	61
BAB IV	64
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	64
4.1.1 Uji validitas	64
4.1.2 Uji Reliabilitas	67
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	68
4.2.1 Analisis Deskriptif	68
4.2.2 Data dan Hasil Analisis.....	78
4.3 Pembahasan	91
4.3.1 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.....	91

4.3.2 Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.....	92
4.3.3 Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.	93
4.3.4 Pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan	94
4.3.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	96
4.3.6 Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan	97
4.3.7 Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan	97
BAB V	99
KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA.....	102
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1_PENELITIAN TERDAHULU.....	29
TABEL 4.1_HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PELATIHAN (X1)	65
TABEL 4.2_HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASIONAL (X2)	65
TABEL 4.3_HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KEPUASAN KERJA (Z)	66
TABEL 4.4_HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA (Y)	67
TABEL 4.5_HASIL UJI RELIABILITAS.....	68
TABEL 4.6_KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN	69
TABEL 4.7_KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA	70
TABEL 4.8_KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN	71
TABEL 4.9_KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA.....	72
TABEL 4.10_DESKRIPSI VARIABEL PELATIHAN	73
TABEL 4.11_DESKRIPSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASIONAL	75
TABEL 4.12_DESKRIPSI VARIABEL KEPUASAN KERJA	76
TABEL 4.13_DESKRIPSI VARIABEL KINERJA	77
TABEL 4.14_HASIL UJI <i>CONVERGENT VALIDITY - OUTER LOADING</i>	80
TABEL 4.15_HASIL UJI <i>CONVERGENT VALIDITY - OUTER LOADING</i>	82
TABEL 4.16_HASIL UJI <i>DISCRIMINANT VALIDITY – NILAI AVE</i>	84
TABEL 4.17_HASIL UJI RELIABILITAS - <i>COMPOSITE RELIABILITY</i>	85
TABEL 4.18_NILAI <i>R-SQUARE</i>	85
TABEL 4.19_HASIL PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL	87

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 4.1 MODEL AWAL <i>PATH DIAGRAM</i>	79
GAMBAR 4.2 MODEL <i>PATH DIAGRAM</i> YANG MEMENUHI <i>CONVERGENT VALIDITY</i>	82
GAMBAR 4.3 <i>OUTPUT BOOTSTRAPPING</i>	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana serta prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena SDM berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif (Notoadmodjo, 2012).

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoadmodjo, 2012). Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja para anggota juga erat

kaitannya dengan bagaimana organisasi meningkatkan kemampuan setiap anggota organisasi melalui pelatihan.

Pelatihan merupakan salah satu intervensi pengembangan sumber daya manusia yang paling sering digunakan dan merupakan pilar serta tahapan yang ada di program pemberdayaan karyawan. Abozed, Melaine, dan Saci (2009) menyatakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan merupakan tujuan utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Program pelatihan yang efektif harus memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan dan mampu melayani sebagai peran positif untuk bawahan (Kumara dan Utama, 2016). Elnaga dan Imran (2013) menyatakan bahwa tanpa pelatihan yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan keterampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan. Pelatihan kerja memiliki peran penting dalam membangun kompetensi baik untuk karyawan baru maupun lama untuk bekerja secara efektif. Pelatihan kerja juga merupakan bentuk investasi perusahaan yang tidak hanya membawa keuntungan tinggi pada investasi itu sendiri, namun juga memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan (Kumara dan Utama, 2016)

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan SDM yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Desler, 2010). Karyawan baru yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan,

karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada. Tidak hanya faktor pelatihan yang harus dikembangkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Setiap organisasi harus memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain dan menjadikannya sebagai identitas bagi organisasi.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasional dengan kinerja organisasi dianggap dapat menentukan kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan, bahkan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasional menjadi faktor penyumbang penting bagi kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Budaya dapat menjadi kekuatan yang positif atau negatif, dalam hubungannya dengan efektivitas pencapaian prestasi perusahaan /organisasi bersangkutan. Kinerja yang tinggi merupakan hasil dari konsistensi budaya (Zahriyah et.al 2015). Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai tersebut semakin kuat budayanya (Robbins dan Judge, 2014). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan SDM dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya melalui penciptaan kepuasan kerja karyawan mereka. Salah satu masalah dalam mengelola SDM adalah masalah kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa karyawan yang puas akan mampu meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Hal ini terjadi karena dalam organisasi jasa, kesetiaan dan ketidaksetiaan pelanggan sangat tergantung pada cara karyawan

berhubungan dengan pelanggan. Karyawan yang puas lebih ramah, ceria, responsif-yang dihargai pelanggan. Karyawan yang puas memiliki kemungkinan kecil untuk mengundurkan diri, sehingga pelanggan lebih sering menjumpai wajah-wajah akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Ciri-ciri tersebut membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Desler (2010) mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas agar dapat lebih fokus, maka dibuatlah rumusan masalah diantaranya, sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini diharapkan dapat menjawab sasaran akhir yang hendak dicapai dari penelitian yang dilakukan, diantaranya adalah:

- 1 Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- 2 Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
- 3 Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 4 Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 5 Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 6 Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- 7 Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan yang telah diuraikan diatas, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi peneliti sendiri, peneliti lain, maupun bagi organisasi.

1. Bagi peneliti

Menambah wawasan keilmuan dan kefahaman dalam bidang teori serta mengetahui kondisi pelatihan dan budaya organisasional dan dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan yang sesungguhnya pada dewasa ini.

2. Bagi peneliti lain

Dapat dijadikan pembelajaran yang bersifat kontinyu dan bahan informasi atau acuan dalam penelitian yang akan datang.

3. Bagi organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sebagai bahan referensi dalam pelatihan dan budaya organisasional dan dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan agar menjadi bahan pertimbangan dalam kebijakan dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai kinerja yang baik.

Menurut Gomez-Meija, Balkin, & Cardy (2013), pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan para pekerja perlu belajar tentang keahlian baru. Teori di atas menjelaskan bahwa pelatihan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja seseorang. Dengan mengikuti pelatihan seorang pegawai mempunyai modal sebagai bekal untuk dapat memperbaiki sistem kerja yang menjadi tanggung jawabnya menjadi lebih baik. Hal ini tentu saja berpengaruh pada hasil kerja yang dilakukannya.

Menurut pendapat Bernadin dan Russel (2013) Pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan di masa yang akan datang. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan pegawai untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang.

b. Dimensi-Dimensi pelatihan

Beberapa penelitian membuktikan dimensi-dimensi dari pelatihan. Khair (2013) berpendapat dimensi-dimensi dari pelatihan adalah karakteristik pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, objektifitas pelatihan, dan umpan balik. Latif (2012) berpendapat dimensi-dimensi pelatihan adalah sesi pelatihan, konten pelatihan, pelatih, dan tranfer pelatihan. Dermol (2013) membuktikan dimensi-dimensi dari pelatihan terdiri dari 3 dimensi yaitu *Volume and quality of training*, *Organisational incentives*, *Supervisor support*, *Peer support*, dan *Acquisition and interpretation of information*.

Dimensi dan indikator pelatihan menurut Snell & Bohlander (2013)

1. Assessment

Pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kondisi yang ada saat ini dengan kondisi standard atau kondisi yang diharapkan, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk menganalisis gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisa apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan.

a. Analisis organisasi

Pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan harus ditempatkan.

b. Analisis tugas

Menentukan apa isi dari program pelatihan yang harus didasarkan pada tugas dalam pekerjaan.

c. Analisis karyawan

Menentukan individu-individu yang membutuhkan pelatihan.

2. Desain

Desain pelatihan bertujuan untuk menentukan sasaran serta materi program pelatihan yang digunakan. Setidaknya ada 4 hal yang harus diamati dalam mendesain pelatihan

a. Objektif intruksional

Hasil yang diinginkan dari program pelatihan.

b. Kesiapan trainee dan motivasi

Sejauh mana karyawan memiliki ketrampilan dan motivasi untuk pelatihan.

c. *Principle of Learning*

Karakter dari pelatihan yang dapat membantu karyawan memahami materi baru, kemudian dapat direfleksikan di kehidupan mereka, serta dapat ditransfer kembali ke pekerjaan mereka.

d. *Characteristics of Instructors*

Kesuksesan program training bergantung pada keterampilan dan karakteristik dari pelatih atau instruktur yang terkait dengan pelaksanaan program training.

3. Implementasi

Implementasi program pelatihan dimulai dengan menentukan metode pelatihan. Dalam pelaksanaan atau implementasi program pelatihan terbagi menjadi beberapa metode, yaitu:.

a. *On the Job Training*

- b. *Apprenticeship Training*
- c. *Cooperative Training*
- d. *Classroom Instruction*
- e. *Programmed Instruction*
- f. *Audiovisual Methods*
- g. *Simulation Method*
- h. *E-Learning*
- i. *Learning Management Systems*
- j. *On the Job Experiences*
- k. *Seminars and Conferences*
- l. *Case Studies*
- m. *Management Games and Simulations*
- n. *Role-Playing*
- o. *Behaviour Modeling*

4. Evaluasi

Program pelatihan yang dilakukan organisasi dinilai tingkat keberhasilannya melalui evaluasi. Dalam mengevaluasi, hal-hal yang harus diperhatikan yaitu :

a. Reaksi

Trainee yang merasa senang akan lebih cenderung fokus pada prinsip-prinsip pelatihan dan memanfaatkan informasi pada pekerjaan.

b. Learning

Menguji pengetahuan dan ketrampilan karyawan sebelum dan setelah menjalani program pelatihan akan membantu menentukan perbaikan karyawan.

c. Behavior (transfer)

Aplikasi yang efektif dari prinsip-prinsip pembelajaran yang dibutuhkan pada pekerjaan.

d. *Result* (hasil)

Manfaat yang didapatkan karyawan terkait investasi pelatihan yang telah dilakukan oleh organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasional

a. Definisi Budaya dan Organisasi

Secara etimologis budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sansekerta artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan Culture, bahasa Inggris, yang asalnya diambil dari bahasa latin, colere yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian culture berkembang menjadi, segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan merubah alam.

Secara terminologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Budaya merupakan nilai- nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Menurut Taylor seperti yang dikutip (Sobirin, 2007), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat

kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Sedangkan secara etimologis kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat. Kata ini masuk ke bahasa Latin, menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Prancis (abad ke-14) menjadi *organisation*. *Organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3-P, yaitu *Purpose*, *People*, dan *Plan*. Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purpose*), anggota (*People*), dan rencana (*Plan*). Dalam aspek rencana terkandung semua ciri lainnya, seperti sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsur manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, organisasi adalah kesatuan (*Entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sementara menurut Prajudi Atmosudirjo seperti yang dikutip (Hasibuan, 2012) Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Pengertian Budaya organisasional

Budaya organisasional adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasional merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam

organisasi tersebut sehingga budaya organisasional sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasional berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

Menurut Tambubolon (2004), budaya organisasional merupakan gambaran perspektif dari budaya dalam organisasi. Sedangkan menurut Wagner dan Hollenbeck dalam Tambubolon (2004), budaya organisasional adalah suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, serta juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan.

c. Karakteristik Budaya Organisasional

Luthans (2012), mengetengahkan 6 karakteristik penting budaya organisasional yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku (*Observed behavioral regularities*): keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norma (*Norms*): berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. Nilai-nilai dominan (*dominant values*): adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*): adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. Peraturan (*Rules*): adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. Iklim organisasi (*Organization climate*): merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

d. Dimensi Budaya Organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2014), ada tujuh dimensi utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasional. Ketujuh dimensi tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan (*stability*), Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Disini dasar pemilihan dimensi tersebut adalah karena dimensi yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasional.

2.1.3 Kepuasan Kerja

a. Pengertian

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2014). Menurut Handoko (2012) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang dapat menjadi penentu bagi kepuasan pegawai, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri. Hackman dan Oldham menguraikan yang dikutip (Robbins & Judge, 2014), inti dari pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Skill Variety

Semakin banyak variasi tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka.

2. Task Identity

Sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.

3. Task Significance

Sejauh apa dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologis.

4. Autonomy

Sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, ketidakketergantungan, dan keleluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai.

5. Feedback

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist dalam (As'ad, 2011).

Dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut *Minesota Satisfaction Questionnaire* adalah sebagai berikut :

1. Dimensi intrinsik

Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2. Dimensi ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun bisa dalam bentuk pengembangan, dan pengakuan.

3. Dimensi *general satisfaction*

General satisfaction didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

1. *Kerja yang menantang secara mental*. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. *Penghargaan yang sesuai*. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. *Kondisi kerja yang mendukung*. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
4. *Rekan kerja yang suportif*. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian kinerja

Robbins dan Judge (2014) menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan

bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi).

Pengertian lain dikemukakan Gibson et al. (2012) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan/keterampilan dan pengalaman seseorang. Dari pemahaman/mengenai prestasi kerja tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor tersebut.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:378), kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi. Lebih lanjut menurut Mathis dan Jackson (2006:378) faktor dalam penilaian kinerja yaitu, kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3, yaitu :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut : Bakat dan minat yang ada pada diri karyawan yaitu keahlian alami yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Selain itu, faktor kepribadian seorang karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan : Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan menentukan tingkat usaha yang akan dicurahkan di dalam pekerjaan tersebut. Selain motivasi, etika kerja yang dimiliki juga akan menentukan kinerja karyawan itu sendiri. Dan yang terakhir adalah kehadiran dan rancangan tugas, kinerja seorang karyawan tentu dipengaruhi oleh faktor kehadiran dan rancangan tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut.
3. Dukungan organisasional : Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan organisasi atau perusahaan itu sendiri kepada karyawan. Pelatihan dan pengembangan menjadi yang nomor satu dalam mempengaruhi kinerja, kemudian teknologi yang diberikan kepada karyawan, standar kinerja dalam melakukan sebuah pekerjaan serta hubungan antara atasan dan bawahan juga antar rekan kerja merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Dimensi dan Indikator Kinerja

1. Dimensi dan Indikator menurut Mathis dan Jackson

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) dimensi dalam kinerja yaitu:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, terdiri dari: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, bekerja sesuai dengan prosedur.
- b. Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan, terdiri dari: Ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, mengikuti aturan-aturan.
- c. Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat, terdiri dari: Bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, bekerja dengan benar dan akurat.
- d. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, terdiri dari: Datang ke kantor tepat waktu dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
- e. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, terdiri dari: Dapat bekerjasama dengan semua orang dan dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

2. Dimensi dan Indikator menurut Robbin

Berbeda dengan teori diatas, Robbin (2002:260) memiliki kriteria di dalam mengevaluasi kinerja. Tiga kriteria kinerja paling umum adalah hasil kerja perorangan, perilaku, dan sifat :

- a. Hasil Kerja Perorangan : saat organisasi mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.
- b. Perilaku : perilaku seorang manajer perencanaan dapat digunakan sebagai tujuan evaluasi kinerja, yang mencakup ketepatan waktu dalam memberikan laporan bulanan atau kesesuaian gaya kepemimpinan yang diperlihatkan manajer. Misal, perilaku seorang tenaga penjualan dapat diukur dalam suatu rata-rata berdasarkan kontak kunjungan yang dibuat perhari atau hari sakit yang digunakan per tahun.
- c. Sifat : sifat-sifat seperti sikap yang baik, memperlihatkan rasa percaya diri, dapat diandalkan, serta mampu bekerja sama dapat digunakan di dalam organisasi sebagai kriteria penilaian tingkat kinerja seorang karyawan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Anitha & Kumar (2016) meneliti tentang “A Study On The Impact Of Training On Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District. Variabel Independen yang digunakan adalah Pelatihan sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan perusahaan asuransi di

India. Alat analisis menggunakan t-test dan Chi Square. Hasil penelitian ini adalah Terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan

Dermol (2013) meneliti mengenai “The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance”. Penelitian ini menggunakan variabel independen Pelatihan dan transfer pelatihan Sedangkan variabel dependen adalah Kinerja dan variabel intervening adalah pembelajaran organisasi. Sampel dalam penelitian ini adalah CEO perusahaan di Slovenia sedangkan analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian membuktikan Dukungan supervisor berpengaruh terhadap volume pelatihan, Dukungan supervisor berpengaruh terhadap organisasi incentive, Dukungan rekan tidak berpengaruh terhadap volume pelatihan dan organisasi incentive, volume pelatihan berpengaruh terhadap Akuisisi informasi dan interpretasi, volume pelatihan tidak berpengaruh terhadap perubahan perilaku kognitif, organisasi insentif berpengaruh terhadap Akuisisi informasi dan interpretasi dan perubahan perilaku kognitif Akuisisi informasi dan interpretasi tidak berpengaruh terhadap perubahan perilaku kognitif perubahan perilaku kognitif berpengaruh terhadap kinerja

Penelitian Ubeda-garci, et.al (2010) mengenai “Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector”. Variabel Independen yang digunakan adalah Pelatihan sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 112 CEO Hotel di Spanyol. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi seperti kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, produktivitas

Penelitian Elnaga dan Imran (2013) mengenai “The Effect of Training on Employee Performance”. Variabel Independen yang digunakan adalah Pelatihan sedangkan

variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan di Pakistan. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian Shahzad (2014) meneliti mengenai “Impact of organizational culture on employees’ job performance An empirical study of software houses in Pakistan”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 150 karyawan di perusahaan Eyesoftech, Tec2day, Soft vision, Net sole, Lead concept, Next bridge, Elixor and Trivor. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional yang terdiri dari partisipasi karyawan, komunikasi terbuka, resiko dan inivasi, orientasi pelayanan, dan sistem reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian Gunaraja (2014) meneliti mengenai “Organizational Corporate Culture on Employee Performance. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 88 karyawan bank di Chennai India. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian Paschal & Nizam (2016) meneliti mengenai “Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 150 karyawan di perusahaan telekomunikasi Singapura. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian Taurisa dan Ratnawati(2012) meneliti mengenai“Analisis Pengaruh Budaya organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional dan kepuasan Kerja sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja sedangkan variabel Intervening adalah Komitmen Organisasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 127 karyawan PT Sido Muncul. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Khair (2013) meneliti mengenai “Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction”. Variabel Independen yang digunakan adalah Pelatihan sedangkan variabel Dependen adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 127 responden di Pakistan. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan yang terdiri dari pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu, konten pelatihan, fasilitas pelattihan, objektifitas pelatihan, dan umpan balik pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Penelitian Latif (2012) meneliti mengenai “An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions”. Variabel Independen yang digunakan adalah Pelatihan sedangkan variabel Dependen adalah

kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 127 responden di Pakistan. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan yang terdiri dari pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, objektivitas pelatihan, dan umpan balik pelatihan. Sampel dalam penelitian ini adalah 363 karyawan di Pakistan. Alat analisis korelasi. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja

Huang dan Su (2016) meneliti mengenai “The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions”. Variabel Independen yang digunakan adalah pelatihan sedangkan variabel Dependen adalah turnover intention dan variabel intervening adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 150 karyawan di Feng Chia University. Alat analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap turnover intention.

Belias dan Koustelios (2014) meneliti mengenai “Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan di Yunani. Alat analisis menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Bigliardi, et.al (2012) meneliti mengenai “The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan dari 20 perusahaan di Italia. Alat analisis

menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Rawashdeh (2015) meneliti mengenai “Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies?”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 228 karyawan di perusahaan privat di Yordania. Alat analisis menggunakan analisis korelasi. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Siengthai dan Pila-ngarm (2016) meneliti mengenai “The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance”. Variabel Independen yang digunakan adalah job redesign sedangkan variabel Dependen adalah kinerja sedangkan variabel intervening adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 205 karyawan Hotel dan bank di Thailand. Alat analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah job redesign berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, job redesign berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Barakat et.al (2015) meneliti mengenai “An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance”. Variabel Independen yang digunakan adalah kecerdasan budaya sedangkan variabel Dependen adalah kinerja sedangkan variabel intervening adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 332 manajer di Brazil. Alat analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah kecerdasan budaya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Valaei dan Jiroudi (2016) meneliti mengenai “Job satisfaction and job performance in the media industry”. Variabel Independen yang digunakan adalah kepuasan kerja sedangkan variabel Dependen adalah kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 220 karyawan media di Malaysia. Alat analisis menggunakan analisis Part Least Square. Hasil penelitian ini adalah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Maharani & Troena (2013) meneliti mengenai “Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. Variabel Independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformational dan kepuasan kerja, variabel intervenig adalah OCB dan variabel dependen adalah kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 115 karyawan Bank mandiri. Alat analisis menggunakan analisis Generalized Structured Component Analysis (GSCA).. Hasil penelitian ini adalah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kepemimpinan transformational dan kepuasan berpengaruh terhadap OCB dan kinerja

Awadh dan Saad (2013) meneliti mengenai “Impact of Organizational Culture on Employee Performance”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional dan variabel dependen adalah kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 200 perusahaan di Malaysia. Alat analisis menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
1	Anitha & Kumar (2016) “A Study On The Impact Of Training On Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District”	Independen: Pelatihan Dependen : Kinerja	Pelatihan : 1. Kebutuhan pelatihan 2. Konten pelatihan 3. Kebijakan pelatihan 4. Fee pelatihan Kinerja : 1. Penilaian Kinerja 2. Tujuan Kinerja 3. Feedback 4. Kesempatan tumbuh	Karyawan perusahaan asuransi di India	t-test dan Chi Square	Terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan
2	Dermol (2013) “The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance”	Independen : Pelatihan dan transfer pelatihan Intervening : Pembelajaran organisasi Dependen : Kinerja	Pelatihan dan Transfer Pelatihan : 1. Volume and quality of training 2. Organisational incentives 3. Supervisor support 4. Peer support Pembelajaran organisasi 1. Acquisition and interpretation of information 2. Behavioural and cognitive changes Kinerja : 1. ROA	CEO perusahaan di Slovenia	Structural Equation Model	Dukungan supervisor berpengaruh terhadap volume pelatihan Dukungan supervisor berpengaruh terhadap organisasi incentive Dukungan rekan tidak berpengaruh terhadap volume pelatihan dan organisasi incentive volume pelatihan berpengaruh terhadap

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
			2. Komitmen karyawan 3. Kecepatan pelayanan			Akuisisi informasi dan interpretasi volume pelatihan tidak berpengaruh terhadap perubahan perilaku kognitif organisasi insentif berpengaruh terhadap Akuisisi informasi dan interpretasi dan perubahan perilaku kognitif Akuisisi informasi dan interpretasi tidak berpengaruh terhadap perubahan perilaku kognitif perubahan perilaku kognitif berpengaruh terhadap kinerja
3	Ubedagarcı, et.al 2010)	Independen : Pelatihan Dependen : Kinerja	Independen : Pelatihan 1. Analisis Kebutuhan 2. Obyektifitas	112 CEO Hotel di Spanyol	regresi	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
	“Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector”		3. Implementasi 4. Evaluasi Dependen : Kinerja 1. Keluaran SDM 2. Kepuasan Konsumen 3. Produktivitas 4. Kinerja Keuangan 5. Persepsi Kinerja Keuangan			organisasi seperti kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, produktivitas
4	Elnaga dan Imran (2013) “The Effect of Training on Employee Performance”	Independen :Pelatihan Dependen : Kinerja	Pelatihan : 1. Kemampuan 2. Standarisasi 3. Pengetahuan dan keterampilan 4. Pengukuran 5. Umpan balik 6. Lingkungan 7. Motivasi Kinerja : 1. Efektifitas pelatihan 2. Kualitas Kerja 3. Keunggulan Kompetitif	Karyawan di Pakistan	regresi	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Shahzad (2014) “Impact of organizational culture on employees’ job performance An empirical study of	Independen : budaya organisasional Dependen : Kinerja	Budaya organisasional : 1. Employee Participation 2. Openess to communication 3. Risk taking and Innovation 4. Customer service Orientation	150 karyawan di perusahaan Eyesoftech, Tec2day, Soft vision, Net sole, Lead concept, Next bridge, Elixor and Trivor	regresi	Budaya organisasional yang terdiri dari partisipasi karyawan, komunikasi terbuka, resiko dan inivasi, orientasi pelayanan, dan sistem

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
	software houses in Pakistan”		5. Reward system Kinerja : 1. Efektifitas 2. Efisiensi			reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Gunaraja (2014)“Organizational Corporate Culture on Employee Performance	Independen : budaya organisasional Dependen : Kinerja	Budaya organisasional : 1. Employee Participation 2. Openess to communication 3. Risk taking and Innovation Kinerja : 1. Efektifitas 2. Efisiensi 3. Produktivitas	88 karyawan bank di Chennai India	regresi	Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Paschal & Nizam (2016) “Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication”	Independen : budaya organisasional Dependen : Kinerja	Budaya organisasional 1. Simbol 2. Kebijakan 3. Heroes 4. Rituals 5. Value Kinerja 1. Reward dan Kompensasi 2. Pembelajaran dan pengembangan 3. Koordinasi 4. Penilaian Kinerja	150 karyawan di perusahaan telekomunikasi Singapura	regresi	Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Taurisa dan Ratnawati(2012) “Analisis Pengaruh Budaya organisasional Dan	Independen : budaya organisasional kepuasan Kerja Dependen : Kinerja	Budaya organisasional Keterbukaan (X1); Rasa aman dengan pekerjaan (X2); Perasaan dihargai	127 karyawan PT Sido Muncul	SEM	Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
	Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	Intervening : Komitmen Organisasi	(X3); Kerja sama (X4); Kejelasan organisasi (X5); Dukungan dan perhatian (X6). Kepuasan kerja Pekerjaan (X7); Atasan (X8); Gaji (X9); Kesempatan promosi (X10); Rekan kerja (X11). Komitmen Organisasi Perasaan menjadi bagian dari organisasi (X12); Kebanggaan terhadap organisasi (X13); Kepedulian terhadap organisasi (X14); Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi (X15); Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi (X16); Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi (X17). Kinerja Kuantitas (X18); Kualitas (X19);			organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
			Efisiensi (X20); Kemampuan (X21); Ketepatan (X22); Pengetahuan (X23); Kreativitas (X24).			
8	Khair (2013) “Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction”	Independen : pelatihan Dependen : Kepuasan Kerja	Pelatihan : 1. Tujuan pelatihan 2. Karakteristik pelatih 3. Metode pelatihan 4. Manajemen waktu pelatihan 5. Frekuensi pelatihan 6. Training amanthie 7. Umpan balik 8. Evaluasi pelatihan Kepuasan kerja : 1. Reliability 2. Responsiveness 3. Emphaty 4. Assurance 5. tangibility	127 responden di Pakistan	Regresi	Pelatihan yang terdiri dari pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu, konten pelatihan, fasilitas pelattihan, objektivitas pelatihan, dan umpan balik pelatihan
9	Latif (2012) “An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee	Independen : pelatihan Dependen : Kepuasan Kerja	Pelatihan 1. Sesi pelatihan 2. Konten Pelatihan 3. Kepuasan pelatih 4. Transfer pembelajaran Kepuasan kerja	363 karyawan di pakistan	Analisis Korelasi	Pelatihan berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
	development interventions”		Kepuasan Tujuan pribadi Kepuasan Karir Kepuasan pertumbuhan Kepuasan terhadap tugas Kepuasan terhadap kebijakan perusahaan			
10	Huang dan Su (2016) “The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions”	Independen : pelatihan intervening : Kepuasan Kerja dependen : turnover intention	Independen : pelatihan Dukungan organisasi Pengembangan Kepuasan pelatihan intervening : Kepuasan Kerja rewards, supervision, fringe benefits, operating rules and procedures, coworkers and the nature of work performed dependen : turnover intention kinerja prosedur operasi peraturan perusahaan	150 karyawan di Feng Chia University	Analisis Jalur	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja
11	Belias dan Koustelios (2014) “Organizational Culture and Job Satisfaction	Independen : budaya organisasional Dependen : Kepuasan Kerja	Independen : budaya organisasional humanistic/helpful, affiliative, approval, conventional, dependent, avoidance,	100 karyawan di Yunani	Analisis Kualitatif	Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
	n: A Review”		oppositional, power, competitive, competence/perfectionalist, achievement, self-actualization Dependen : Kepuasan Kerja motivators and hygiene issues			
12	Bigliardi, et.al (2012) “The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers”	Independen : budaya organisasional Dependen : Kepuasan Kerja	Independen : budaya organisasional Bureucratic culture Budaya inovatif Budaya Supportif Dependen : Kepuasan Kerja Kepuasan kerja intrinsik Kepuasan kerja ekstrinsik	Karyawan dari 20 perusahaan di Italia	Analisis regresi	Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja
13	Rawashdeh (2015) “Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies ?”	Independen : budaya organisasional Dependen : Kepuasan Kerja	Independen : budaya organisasional 1. Budaya Klan 2. Budaya adocracy 3. Budaya Pasar 4. Budaya Hirearki Dependen : Kepuasan Kerja benefits, co-worker satisfaction, supervision, rewards	228 karyawan di perusahaan privat di Yordania	Analisis korelasi	Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
14	Siengthai dan Pila-ngarm (2016) “The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance”	Independen : job redesign intervening : Kepuasan Kerja dependen : kinerja	Independen : job redesign 1. Autonomi 2. Task significance 3. Job feedback 4. Skill variety 5. Task identity intervening : Kepuasan Kerja 1. Achievement 2. Recognition 3. The work itself 4. Job receives 5. Career path and advancement dependen : kinerja 1. salary 2. kesempatan tumbuh 3. subordinate 4. status 5. kebijakan perusahaan 6. kondisi kerja 7. kehidupan personal 8. keamanan 9. teknik supervisi	205 karyawan Hotel dan bank di Thailand	Analisis Jalur	job redesign berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja job redesign berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja
15	Barakat et.al (2015) “An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance”	Independen : kecerdasan budaya intervening : Kepuasan Kerja dependen : kinerja	Independen : kecerdasan budaya Ang et al. (2007) meta-cognitive, cognitive, motivational, and behavioral intervening : Kepuasan Kerja	332 manajer di Brazil	Analisis Jalur	kecerdasan budaya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kecerdasan budaya berpengaruh signifikan

Lanjutan Tabel 2.1

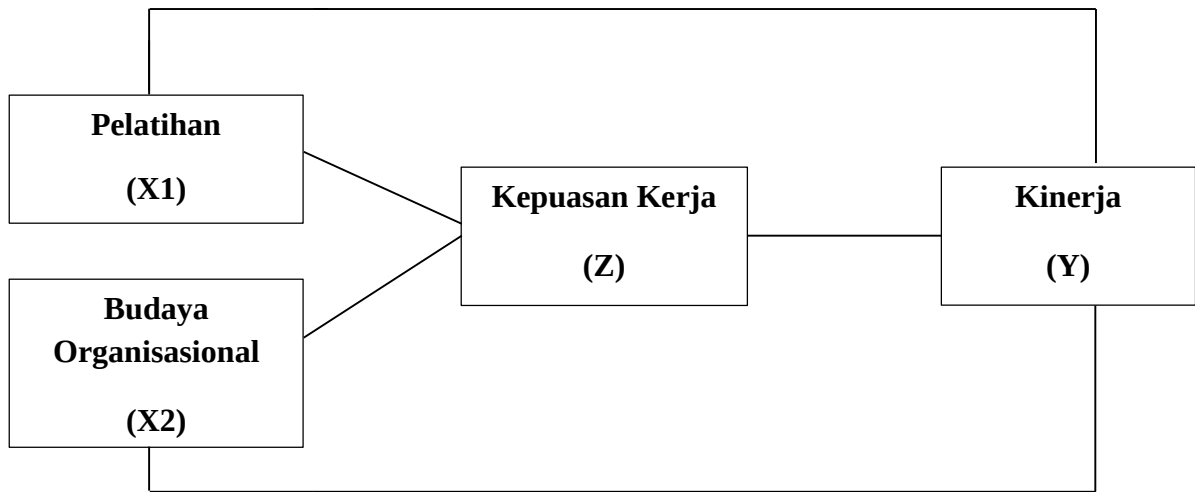
No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
			Agho et al. (1992) Antusiasme Enjoyment Situasi pekerjaan dependen : kinerja kemampuan kualitas prestasi kerja			terhadap kinerja Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja
16	Valaei dan Jiroudi (2016) “Job satisfaction and job performance in the media industry”	independen : Kepuasan Kerja dependen : kinerja	Kepuasan Kerja Payment Propotion Supervision Fringe Benefits Contingen Rewadr Operating Condition Co-Workers Nature of The Works Communication Kinerja inputs, outputs, productivity, satisfaction, efficiency or service quality	220 karyawan media di Malaysia	Parl least Square	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja
17	Maharani & Troena (2013) “Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership ,Job	Independen : kepemimpinan transformational kepuasan kerja intervening : OCB dependen : kinerja	Kepemimpinan Transformational (a) Idealized influence (Charisma), (b) Inspiration Motivation, (c) Intellectual Stimulation, (d) Individualized Consideration Kepuasan kerja	115 karyawan Bank mandiri	Generalized Structured Component Analysis (GSCA).	Kepemimpinan transformational dan kepuasan berpengaruh terhadap OCB dan kinerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Variabel	Dimensi dan Indikator	Sampel	Alat Analisis	Kesimpulan
	Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java		a) work itself, (b) payment system (c) Promotion, (d) Attitude of supervisor, boss, (e) fellow workers attitude, OCB a) Altruism (helping others), (b) Conscientiousness (discipline) (c) Sportsmanship (positive attitude) (d) Courtesy (goodness) (e) Civic virtue Kinerja Kauntitas Kualitas Ketepatan waktu			
18	Awadh dan Saad (2013) "Impact of Organizational Culture on Employee Performance"	Independen : budaya organisasional Dependen : Kinerja	Independen : budaya organisasional Power distance Individualism Uncertainty avoidance Masculinity Dependen : Kinerja Financial Non Financial	200 perusahaan di Malaysia	regresi	Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu intervensi pengembangan sumber daya manusia yang paling sering digunakan dan merupakan pilar serta tahapan yang ada di program strategi manajemen SDM. Abozed et al. (2009) menyatakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan merupakan tujuan utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Program pelatihan yang efektif harus memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan dan mampu melayani sebagai peran positif untuk bawahan. Elnaga & Imran (2013) menyatakan bahwa tanpa pelatihan yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan keterampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan.

Elnaga & Imran (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memilikidampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jagero, Komba, dan Mlingi (2012) menyatakan bahwa pelatihan memilik hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sultana et.al (2012) mengatakan pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diab dan Ajlouni (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komponen pelatihan terhadap kinerja pekerja. Penelitian Anitha & Kumar, (2016); Dermol, (2013); Ubeda-garcı et al., (2010) juga membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasional Dengan Kinerja Karyawan

Adanya hubungan antara budaya organisasional dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasionalnya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasional menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Pentingnya budaya organisasional dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan Robbins dan Judge (2014) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasional mengemukakan bahwa para karyawan diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk

membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Hasil penelitian Gunaraja, (2014); Paschal & Nizam, (2016); Shahzad, (2014); Zahriyah et al., (2015) membuktikan bahwa budaya organisais berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4.3 Pengaruh Pelatihan Dengan Kepuasan Kerja

Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan ternyata mampu untuk mencapai keinginan tergantung dari besarnya keinginan tersebut yang dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan. Seperti hasil penelitian Alipour & Shahnava (2009) pelatihan sangat diperlukan baik untuk kesejahteraan ekonomi ditingkat industri maupun nasional.. Dengan pemberian pelatihan produktivitas perusahaan untuk individu dapat di tingkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku orang, sebagai akibat akan meningkatkan posisi mereka di tempat kerja, juga memperbaiki kinerja di lingkungan kerja (Supatmi, Nimran, & Utami, 2012).

Hasil penelitian Supatmi, Nimran, & Utami, (2012) membuktikan pengaruh positif bahwa dengan memberikan pelatihan kerja organisasi akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Beberapa penelitian seperti Huang & Su, (2016); Khair, (2013); Latif, (2012); Rawashdeh, (2015) membuktikan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H₃ : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Schein dalam Luthans (2012) yaitu “Budaya organisasional dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja”. Maksud dari pernyataan tersebut adalah Budaya organisasional dirancang oleh perusahaan untuk memacu kinerja karyawan sehingga nantinya perusahaan akan memberikan penghargaan dan tujuannya adalah agar karyawan merasa puas akan pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja

Budaya organisasi dapat membantu kerja karyawan, sebab menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan mempertahankan keunggulan ditengah persaingan antar karyawan. Hasil penelitian (Belias & Koustelios, 2014; Bigliardi et al., 2012; Rawashdeh, 2015) membuktikan budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H4 : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan

2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan seperti (Maharani & Troena, 2013; Rawashdeh, 2015; Siengthai & Pila-ngarm, 2016; Valaei & Jiroudi, 2016).

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha & Kumar (2016) yang berjudul “A Study On The Impact Of Training On Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District. Hasil penelitian ini adalah Terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan. Khair (2013) meneliti mengenai “Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction”. Variabel Independen yang digunakan adalah Pelatihan sedangkan variabel Dependen adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 127 responden di Pakistan. Alat

analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan yang terdiri dari pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, objektifitas pelatihan, dan umpan balik pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Valaei dan Jiroudi (2016) meneliti mengenai “Job satisfaction and job performance in the media industry”. Variabel Independen yang digunakan adalah kepuasan kerja sedangkan variabel Dependen adalah kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 220 karyawan media di Malaysia. Alat analisis menggunakan analisis Part Least Square. Hasil penelitian ini adalah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

H₆ : Kepuasan kerja memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

2.4.7 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian Gunaraja (2014) meneliti mengenai “Organizational Corporate Culture on Employee Performance. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah Kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 88 karyawan bank di Chennai India. Alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Schein dalam Luthans (2012) yaitu “Budaya organisasional dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja”. Maksud dari pernyataan tersebut adalah Budaya organisasional dirancang oleh perusahaan untuk memacu

kinerja karyawan sehingga nantinya perusahaan akan memberikan penghargaan dan tujuannya adalah agar karyawan merasa puas akan pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja. Belias dan Koustelios (2014) meneliti mengenai “Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review”. Variabel Independen yang digunakan adalah budaya organisasional sedangkan variabel Dependen adalah kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan di Yunani. Alat analisis menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian ini adalah Budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₇ : Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2014) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Madubaru PG/PS Madukismo, Jalan Padokan, Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Desa Tirtonirmolo, Bantul, D.I. Yogyakarta

3.2.1 Profil Perusahaan

PT Madubaru PG/PS Madukismo adalah pabrik gula dan pabrik alkohol/spirtus di Daerah Istimewa Yogyakarta dan mengemban tugas untuk ikut mensukseskan program pengadaan pangan Nasional, khususnya gula pasir. Perusahaan padat karya ini banyak menampung tenaga kerja dari Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini dibangun tahun 1955, di prakarsasi oleh Kanjeng Sri Sultan Hamengkubuwono IX dan diresmikan oleh presiden RI Pertama Ir. Soekarno. Pabrik Gula memulai produksinya pada tahun 1958 dan Pabrik Spritus mulai tahun 1959. Perusahaan ini berstatus Perseroan Terbatas atau PT yang diberi nama Pabrik-pabrik Gula Madubaru PT. PG Madubaru PT. Memiliki dua pabrik yaitu Pabrik Gula Madukismo dan Pabrik Alkohol atau Spiritus Madukismo.

Visi & misi PT MADUBARU adalah :

Visi : PT Madu Baru menjadi perusahaan agro industri yang unggul di Indonesia dengan petani sebagai mitra sejati.

Misi : Menghasilkan gula dan etanol yang berkualitas untuk memenuhi permintaan masyarakat dan industri di Indonesia, Menghasilkan produk dengan memanfaatkan teknologi maju yang ramah lingkungan, dikelola secara profesional dan inovatif memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan serta mengutamakan kemitraan dengan petani, Mengembangkan produk atau bisnis baru yang mendukung bisnis inti. Menempatkan karyawan dan stackholder lainnya sebagai bagian terpenting dalam proses penciptaan keunggulan produksi dan pencapaian shareholder value.

3.3 Variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2014) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sugiyono (2014) Variabel independen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).. Dalam penelitian ini variabel independen adalah pelatihan dan budaya organisasional (X).
2. Menurut Sugiyono (2014) variabel antara/mediating/intervening merupakan suatu variabel yang muncul pada saat variabel bebas mulai berpengaruh pada variabel terikat. Variabel muncul pada situasi/ kondisi tertentu dan membantu/ menerangkan

secara konseptual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel perantara adalah kepuasan kerja (Z)

3. Menurut Sugiyono (2014) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja (Y)

3.3.1 Definisi Operasional, Dimensi, dan Indikator Variabel

a. Pelatihan

Snell & Bohlander (2013:276) menjelaskan pelatihan merupakan istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan upaya yang diprakarsai oleh organisasi untuk mendorong pembelajaran di antara para anggotanya. Menurut Snell & Bohlander (2013:313) pelatihan dapat digunakan untuk beberapa tujuan salah satunya ialah menjadikan karyawan lebih cepat dalam peningkatan pengetahuan, skill dan attitude sehingga menjadikan kemungkinan dalam meraih sukses lebih tinggi. Dalam segi lain, pelatihan dilakukan untuk memberikan kepercayaan kepada karyawan bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Ini dilakukan untuk mencegah *turn-over* karyawan maupun untuk mencegah karyawan keluar dari organisasi. Hal ini sejalan dengan tujuan organisasi tempat penelitian dimana organisasi ini mengharapkan dengan diberikannya pelatihan, karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik.

Dimensi dan indikator pelatihan :

1. Assessment

Pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara

kondisi yang ada saat ini dengan kondisi standard atau kondisi yang diharapkan.

a. Analisis organisasi

Pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan harus ditempatkan.

b. Analisis tugas

Menentukan apa isi dari program pelatihan yang harus didasarkan pada tugas dalam pekerjaan.

c. Analisis karyawan

Menentukan individu-individu yang membutuhkan pelatihan.

2. Desain

Desain pelatihan bertujuan untuk menentukan sasaran serta materi program pelatihan yang digunakan. Setidaknya ada 4 hal yang harus diamati dalam mendesain pelatihan

a. Objektif intruksional

Hasil yang diinginkan dari program pelatihan.

b. Kesiapan trainee dan motivasi

Sejauh mana karyawan memiliki ketrampilan dan motivasi untuk pelatihan.

c. *Principle of Learning*

Karakter dari pelatihan yang dapat membantu karyawan memahami materi baru, kemudian dapat direfleksikan di kehidupan mereka, serta dapat ditransfer kembali ke pekerjaan mereka.

3. Implementasi

- a. Implementasi program pelatihan dimulai dengan menentukan siapa yang akan melaksanakan pelatihan (internal atau eksternal).
- b. *On the Job Training*, yaitu metode yang dilakukan pada saat seorang karyawan diberikan pengalaman langsung dengan instruksi dari pengawas atau pelatih.
- c. Dalam melakukan pelatihan apakah sarana dan prasarannya sudah terpenuhi, meliputi tempat, alat-alat pendukung dan materi atau modul.

4. Evaluasi

Program pelatihan yang dilakukan organisasi dinilai tingkat keberhasilannya melalui evaluasi. Dalam mengevaluasi, hal-hal yang harus diperhatikan yaitu :

a. Reaksi

Trainee yang merasa senang akan lebih cenderung fokus pada prinsip-prinsip pelatihan dan memanfaatkan informasi pada pekerjaan.

b. Learning

Menguji pengetahuan dan ketrampilan karyawan sebelum dan setelah menjalani program pelatihan akan membantu menentukan perbaikan karyawan.

c. Behavior (transfer)

Aplikasi yang efektif dari prinsip-prinsip pembelajaran yang dibutuhkan pada pekerjaan.

d. *Result* (hasil)

Manfaat yang didapatkan karyawan terkait investasi pelatihan yang telah dilakukan oleh organisasi.

b. Budaya Organisasional

Budaya organisasional adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. (Gibson et al., 2012). Lebih lanjut Robbins menyebutkan ada 7 elemen penting suatu budaya, yaitu:

a. Inovasi dan pengambilan resiko

- 1) Organisasi mendorong karyawan untuk berani ambil resiko
- 2) Organisasi mendorong karyawan agar inisiatif dalam bekerja
- 3) Organisasi memberikan kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan

b. Perhatian terhadap detail

- 1) Organisasi teliti terhadap setiap masalah yang terjadi
- 2) Terjalin sinergi saling memahami antara karyawan dan perusahaan
- 3) Organisasi selalu mengecek hasil kerja setiap kinerja karyawan

c. Orientasi terhadap hasil

- 1) Organisasi mengarahkan dan memberdayakan karyawan
- 2) Organisasi memberikan waktu kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya
- 3) Tujuan organisasi harus dapat dipahami oleh setiap lapisan organisasi

d. Orientasi terhadap individu

- 1) Organisasi memperlakukan karyawan secara adil
- 2) Organisasi memberikan kesempatan kepada individu untuk dipromosikan
- 3) Organisasi memberikan pelatihan kepada karyawan untuk mendapatkan keterampilan yang baru

e. Orientasi terhadap tim

- 1) Organisasi mampu menciptakan tim kerja yang kompleks
- 2) Setiap anggota tim kerja mampu memahami tugasnya
- 3) Organisasi mendorong karyawan untuk saling membantu pekerjaan sesama rekan kerja

f. Agresivitas

- 1) Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkompetisi dalam bekerja
- 2) Organisasi memiliki target yang harus dicapai oleh karyawan
- 3) Senantiasa datang tepat waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik

g. Stabilitas

- 1) Organisasi mampu membuat performa karyawan baik
- 2) Organisasi memberikan informasi tentang setiap pekerjaan yang akan dilakukan
- 3) Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman dalam bekerja

c. Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Robbins (2014) , kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Robbins (2014) indikator dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
 - a. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan dan kemampuan
 - b. Tugas yang beragam
 - c. Kebebasan dalam menyelesaikan tugas
 - d. Umpan balik dari pimpinan
2. Penghargaan yang sesuai
 - a. Sistem upah yang adil
 - b. Sistem upah yang sesuai pengharapan karyawan
 - c. Kebijakan promosi yang adil
3. Kondisi kerja yang mendukung
 - a. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman
 - b. Lingkungan kerja yang memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas
 - c. Tersedianya fasilitas dan peralatan yang memadai
4. Rekan kerja yang mendukung
 - a. Rekan kerja yang ramah
 - b. Rekan kerja yang mendukung

- c. Pimpinan yang bersikap ramah
- d. Pimpinan memberikan pujian
- e. Pimpinan mendengarkan pendapat karyawan

d. Kinerja (Y)

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) dimensi dalam kinerja yaitu:

- a. Kuantitas
 - 1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
 - 2) Menetapkan target pekerjaan
 - 3) Bekerja sesuai dengan prosedur
- b. Kualitas
 - 1) Ketelitian dalam pekerjaan
 - 2) Disiplin kerja
 - 3) Ketaatan dalam prosedur kerja
 - 4) Dedikasi dalam bekerja
 - 5) Mengikuti aturan-aturan
- c. Ketepatan
 - 1) Bekerja secara konsisten

- 2) Handal dalam memberikan layanan
- 3) Bekerja dengan benar dan akurat
- d. Kehadiran
 - 1) Datang ke kantor tepat waktu
 - 2) Tidak meninggalkan pekerjaan saat jam kerja
- e. Kemampuan bekerjasama
 - 1) Dapat bekerjasama dengan semua orang di dalam pekerjaan
 - 2) Lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan departemen SDM PT. Madubaru yang berjumlah 73 karyaawan.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi. Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007:68). Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan hasilnya dapat cenderung lebih mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan dapat memperkecil terjadinya kesalahan dan penyimpangan terhadap nilai populasi.

3.5 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Data penelitian ini terdiri dari :

1. Data primer

Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket tersebut peneliti juga mengadakan wawancara langsung kepada responden.

Kuisisioner yang akan digunakan dan disajikan kepada responden terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Bagian yang mengungkapkan karakteristik responden. Berisi mengenai data karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan pendapatan/gaji,.
- b. Bagian yang mengungkapkan tentang strategi pengembangan SDM.
- c. Bagian yang mengungkapkan tentang kepuasan kerja.
- d. Bagian yang mengungkapkan tentang kinerja

2. Data sekunder

Merupakan data intern yang diperoleh dari organisasi berupa profil, sejarah dan tujuan organisasi didirikan, data kepegawaian.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Ghazali (2013:47) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang berisi 5 tingkatan preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

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

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment* sebagai berikut (Sugiyono, 2008:123) :

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

Keterangan :

r_{xy} : Koefisien korelasi antar item total

X : Skor yang ada dibutir item

Y : Total skor

N : Jumlah responden

XY : Skor butir x skor total

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013:47) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Penulis menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alpha Cronbach*. *Alpha Cronbach* digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang tidak mempunyai pilihan ‘benar’ atau ‘salah’, melainkan digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Adapun rumusnya sebagai berikut (Sugiyono, 2008:121) :

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

Keterangan :

α : Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

r : Koefisien korelasi untuk variabel

k : Jumlah variabel

Untuk mengetahui alat ukur reliabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas nilai koefisien tersebut dari 0 hingga 1. Apabila semakin mendekati angka 1 maka menunjukkan reliabel. Suatu pengukuran dikatakan reliabel bilamana nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 atau 60% maka data tersebut reliabel.

3.7 Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Menurut Wiyono (2011), PLS adalah salah satu teknik SEM yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar.

PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Menurut Ghazali (2011) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten secara *linear aggregates* dari indikator-indikatornya. Estimasi parameter yang didapat melalui PLS dapat dikelompokkan kedalam tiga kategori. Kategori pertama adalah *weight estimate*, digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua adalah merefleksikan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antara variabel dengan blok indikatornya. Kategori ketiga adalah berkaitan dengan rata-rata (*means*) dan *location parameters* untuk indikator dan variabel laten. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

1. Evaluasi model pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Menurut Ghazali (2011) ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu:

a. *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* indikator refleksif dengan program PLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,5 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

b. *Discriminant Validity*

Cara untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$. Adapun cara lain yang digunakan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari 0,50.

c. *Composite Reliability*

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

2. Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

Adapun evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan

melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten endogen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk menguji *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam tahapan ini dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten endogen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2011). Disamping melihat besarnya nilai *R-square*, model PLS juga bisa dievaluasi dengan melihat X^2 dari *square predictive relevance* untuk model konstruktif. X^2 mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Menurut Ghozali (2011) pada tahap *weight relation*, *outer* dan *inner* memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Estimasi variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur *estimasi* PLS dengan dispesifikasi oleh *inner* dan *outer model* dimana η adalah vektor variabel endogen dan ξ adalah vektor variabel eksogen, ζ merupakan vektor residual serta B dan Γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*). Sedangkan untuk pengujian hipotesisnya (β dan γ) dilakukan dengan menggunakan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian tentang pengaruh pelatihan, budaya organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru yang melibatkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening (mediasi). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang diperoleh, dari 73 kuesioner yang disebar diperoleh sebanyak 64 kuesioner yang kembali dan dapat digunakan sebagai sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah: 1) Analisis deskriptif yang meliputi analisis karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian dan 2) Analisis kuantitatif yang diselesaikan dengan analisis SEM menggunakan bantuan program komputer *Smart PLS 2.0* yang digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian..

4.1 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

4.1.1 Uji validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 21. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas pada variabel penelitian dengan metode *Pearson Correlation* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X1)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,637	0,248	Valid
X1.2	0,686	0,248	Valid
X1.3	0,641	0,248	Valid
X1.4	0,624	0,248	Valid
X1.5	0,632	0,248	Valid
X1.6	0,622	0,248	Valid
X1.7	0,602	0,248	Valid
X1.8	0,584	0,248	Valid
X1.9	0,480	0,248	Valid
X1.10	0,703	0,248	Valid
X1.11	0,645	0,248	Valid
X1.12	0,388	0,248	Valid

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner pelatihan memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel pelatihan dinyatakan valid.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasional (X2)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,493	0,248	Valid
X2.2	0,417	0,248	Valid
X2.3	0,300	0,248	Valid
X2.4	0,583	0,248	Valid
X2.5	0,388	0,248	Valid
X2.6	0,506	0,248	Valid
X2.7	0,355	0,248	Valid
X2.8	0,571	0,248	Valid
X2.9	0,520	0,248	Valid
X2.10	0,499	0,248	Valid
X2.11	0,435	0,248	Valid
X2.12	0,339	0,248	Valid
X2.13	0,472	0,248	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

X2.14	0,524	0,248	Valid
X2.15	0,412	0,248	Valid
X2.16	0,689	0,248	Valid
X2.17	0,664	0,248	Valid
X2.18	0,421	0,248	Valid
X2.19	0,425	0,248	Valid
X2.20	0,596	0,248	Valid
X2.21	0,324	0,248	Valid

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner budaya organisasional memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel budaya organisasional dinyatakan valid.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Z1.1	0,502	0,248	Valid
Z1.2	0,442	0,248	Valid
Z1.3	0,228	0,248	Valid
Z1.4	0,595	0,248	Valid
Z1.5	0,757	0,248	Valid
Z1.6	0,409	0,248	Valid
Z1.7	0,605	0,248	Valid
Z1.8	0,770	0,248	Valid
Z1.9	0,576	0,248	Valid
Z1.10	0,485	0,248	Valid
Z1.11	0,340	0,248	Valid
Z1.12	0,387	0,248	Valid

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner kepuasan kerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1.1	0,490	0,248	Valid
Y1.2	0,479	0,248	Valid
Y1.3	0,557	0,248	Valid
Y1.4	0,500	0,248	Valid
Y1.5	0,423	0,248	Valid
Y1.6	0,479	0,248	Valid
Y1.7	0,506	0,248	Valid
Y1.8	0,671	0,248	Valid
Y1.9	0,578	0,248	Valid
Y1.10	0,476	0,248	Valid
Y1.11	0,414	0,248	Valid
Y1.12	0,356	0,248	Valid
Y1.13	0,460	0,248	Valid
Y1.14	0,316	0,248	Valid
Y1.15	0,335	0,248	Valid
Y1.16	0,282	0,248	Valid

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item kuesioner kinerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kinerja dinyatakan valid.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliabel*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,840	Reliabel
Budaya organisasional (X2)	0,827	Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0,774	Reliabel
Kinerja (Y)	0,752	Reliabel

Sumber: Hasil olah data primer, 2018..

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel. Sehingga item-item pertanyaan tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah suatu analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

a. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama ataukah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 64 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	49	76,6
Perempuan	15	23,4
Jumlah	64	100,0

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 49 orang atau sebesar 76,6%, sedangkan responden perempuan sebanyak 15 orang atau sebesar 23,4%. Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di departemen SDM PT. Madubaru didominasi oleh laki-laki, kondisi tersebut dapat disebabkan pekerjaan di perusahaan selain berada di kantor juga menuntut pekerjaan berada di lapangan.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 64 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 25 tahun	4	6,3
26 - 30 tahun	9	14,1
31 - 35 tahun	13	20,3
36 - 40 tahun	17	26,6
41 - 45 tahun	9	14,1
46 - 50 tahun	7	10,9
≥ 51 tahun	5	7,8
Jumlah	64	100,0%

Sumber: Hasil olah data primer, 2018..

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 36 - 40 tahun dengan jumlah 17 orang atau sebesar 26,6%. Hal ini memperlihatkan bahwa rata-rata karyawan masih dalam usia produktif, yang diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang sudah tidak produktif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa kinerja karyawan akan semakin menurun seiring dengan meningkatnya usia. Dalam hal kinerja, karyawan yang lebih tua cenderung menurun terutama dalam hal kecepatan, kecekatan, kekuatan dan koordinasi.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 64 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	18	28,1
D1-D3	6	9,4
S1	31	48,4
S2	9	14,1
Jumlah	64	100,0%

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan sarjana yang berjumlah 31 orang dengan persentase 48,4%. Dengan mayoritas latar belakang pendidikan tersebut, perusahaan beranggapan akan memperoleh tenaga kerja yang memiliki skill dan ketrampilan yang baik, sehingga dapat melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sarwono dan Soeroso (2011) bahwa tingkat pendidikan cenderung membuat individu akan lebih mudah mengenali dan menganalisis bermacam kenyataan atau implikasi tindakan yang akan dilakukan.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 64 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 2 tahun	6	9,4
3 - 5 tahun	11	17,2
6 - 8 tahun	16	25,0
9 - 11 tahun	12	18,8
12 - 14 tahun	9	14,1
>14 tahun	10	15,6
Jumlah	64	100,0%

Sumber: Hasil olah data primer, 2018.

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di PT. Madubaru memiliki kisaran waktu antara 6 - 8 tahun dengan jumlah mencapai 16 orang atau sebesar 25,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah cukup lama bekerja di PT. Madubaru. Lamanya masa kerja dari karyawan akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sependapat dengan Sarwono dan Soeroso (2011) yang mengatakan bahwa karyawan yang berpengalaman dapat menangani masalah yang terjadi di lapangan dan merupakan prediktor yang kuat dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti, dengan interval perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

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

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai skala sebagai berikut :

- Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = Pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja sangat rendah
- Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = Pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja rendah
- Nilai jawaban 3,00 s/d 3,39 = Pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja cukup
- Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = Pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja tinggi
- Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = Pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja sangat tinggi

1) Pelatihan

Variabel pelatihan diukur dengan 12 item pernyataan. Setelah ke-12 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel pelatihan disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Pelatihan

No	Variabel Pelatihan	Rata-rata
1	Perusahaan sudah tepat dalam menilai pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan	4,17
2	Perusahaan sudah tepat dalam menganalisis isi pelatihan berdasarkan tugas yang dilakukan karyawan	3,89
3	Perusahaan sudah tepat dalam menganalisis karyawan yang membutuhkan pelatihan	3,89
4	Perusahaan sudah tepat dalam menggambarkan keterampilan/pengetahuan yang akan didapatkan setelah program pelatihan	3,97

Lanjutan Tabel 4.10

No	Variabel Pelatihan	Rata-rata
5	Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan kesiapan serta menumbuhkan motivasi karyawan untuk mengikuti program pelatihan	3,86
6	Perusahaan sudah tepat dalam membantu karyawan untuk memahami materi baru dalam program pelatihan	3,86
7	Perusahaan sudah tepat dalam memilih instruktur program pelatihan	3,86
8	Perusahaan memberikan program pelatihan dengan menggunakan metode <i>on the job training</i> .	3,88
9	Perusahaan menerapkan program pelatihan dengan menggunakan buku manual atau komputer untuk membagi isi pelatihan kedalam bentuk yang lebih terorganisir	3,67
10	Saya menjadi tahu kekurangan/kelebihan saya dalam bekerja setelah mengikuti program pelatihan	3,78
11	Saya merasakan adanya perubahan perilaku setelah mengikuti program pelatihan	3,63
12	Saya mendapatkan hasil maupun manfaat setelah mengikuti program pelatihan	3,64
Mean		3,84

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel pelatihan diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator perusahaan sudah tepat dalam menilai pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan sebesar 4,17. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator merasakan adanya perubahan perilaku setelah mengikuti program pelatihan dengan nilai sebesar 3,63. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel pelatihan adalah sebesar 3,84 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja karyawan PT. Madubaru tergolong sudah baik.

2) Budaya organisasional

Variabel budaya organisasional diukur dengan 21 item pernyataan. Setelah ke-21 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel budaya organisasional disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Deskripsi Variabel Budaya organisasional

No	Variabel Budaya organisasional	Rata-rata
1	Perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko	3,94
2	Perusahaan mendorong saya untuk inisiatif dalam bekerja	3,88
3	Perusahaan memberi kepercayaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan	3,89
4	Perusahaan selalu teliti terhadap setiap masalah yang saya alami	3,81
5	Saya merasa perusahaan dan karyawan saling memahami	3,81
6	Perusahaan selalu mengecek hasil kerja saya	3,53
7	Saya merasa diberdayakan oleh perusahaan	3,48
8	Perusahaan selalu memberikan waktu kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan	3,63
9	Saya merasa paham dengan tujuan perusahaan	3,73
10	Saya merasa perusahaan memperlakukan saya secara adil	3,61
11	Saya merasa senang karena mempunyai kesempatan untuk promosi	3,59
12	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk pelatihan	3,33
13	Perusahaan mampu menciptakan tim kerja yang kompak	3,58
14	Saya bisa memahami tugas saya dalam tim	3,48
15	Perusahaan mendorong saya untuk bekerja sama dengan rekan kerja	3,28
16	Saya diberikan kesempatan untuk berkompetisi dalam bekerja	3,61
17	Perusahaan membuat target yang harus saya capai	3,52
18	Saya senantiasa datang tepat waktu agar pekerjaan saya terselesaikan dengan baik	3,27
19	Perusahaan mampu mendorong saya untuk mempunyai kinerja yang baik	3,44
20	Perusahaan memberi saya informasi setiap pekerjaan yang harus saya lakukan.	3,42
21	Perusahaan mampu membuat saya merasa nyaman dalam bekerja	3,22
Mean		3,57

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel budaya organisasional diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko sebesar 3,94. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator perusahaan mampu membuat saya merasa nyaman dalam bekerja dengan nilai sebesar 3,22. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel budaya organisasional

adalah sebesar 3,57 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasional di PT. Madubaru sudah baik dan bisa diterima karyawan karyawan.

3) Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 12 item pernyataan. Setelah ke-12 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel kepuasan kerja disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Variabel Kepuasan Kerja	Rata-rata
1	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini	4,09
2	Tugas pekerjaan yang diberikan saat ini sesuai dengan kemampuan saya	3,97
3	Pekerjaan yang dibebankan kepada saya memberi saya peluang untuk mengambil keputusan sendiri, menimbulkan kebebasan dan ketidaktergantungan	3,70
4	Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	3,61
5	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima	3,81
6	Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja	3,73
7	Ruangan tempat saya bekerja nyaman dan terjaga kebersihannya	3,86
8	Fasilitas dan peralatan di tempat kerja saya sudah lengkap dan memadai	3,81
9	Saya di beri kebebasan dalam menggunakan peralatan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan	3,47
10	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan	3,48
11	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	3,61
12	Atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja	3,66
Mean		3,73

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini sebesar 4,09. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator di beri kebebasan dalam

menggunakan peralatan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan dengan nilai sebesar 3,47. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,73 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

4) Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 16 item pernyataan. Setelah ke-16 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kinerja disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Deskripsi Variabel Kinerja

No	Variabel Kinerja	Rata-rata
1	Tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan harapan perusahaan	4,13
2	Saya mampu memenuhi target pekerjaan	3,98
3	Saya bekerja sesuai dengan prosedur	3,91
4	Saya teliti dalam mengerjakan pekerjaan saya	3,86
5	Saya sangat disiplin dalam bekerja	3,81
6	Saya menaati prosedur kerja yang ada dalam perusahaan	3,95
7	Saya memiliki dedikasi dalam bekerja	3,91
8	Saya mengikuti aturan-aturan yang ada dalam perusahaan	3,94
9	Saya bekerja secara konsisten	3,67
10	Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan	3,67
11	Saya telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan	3,72
12	Pekerjaan yang saya kerjakan selalu akurat	3,73
13	Saya datang ke kantor tepat waktu	3,66
14	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	3,59
15	Saya mampu bekerjasama dengan semua orang dalam menyelesaikan pekerjaan	3,52
16	Dalam mengerjakan tugas, saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	3,58
Mean		3,79

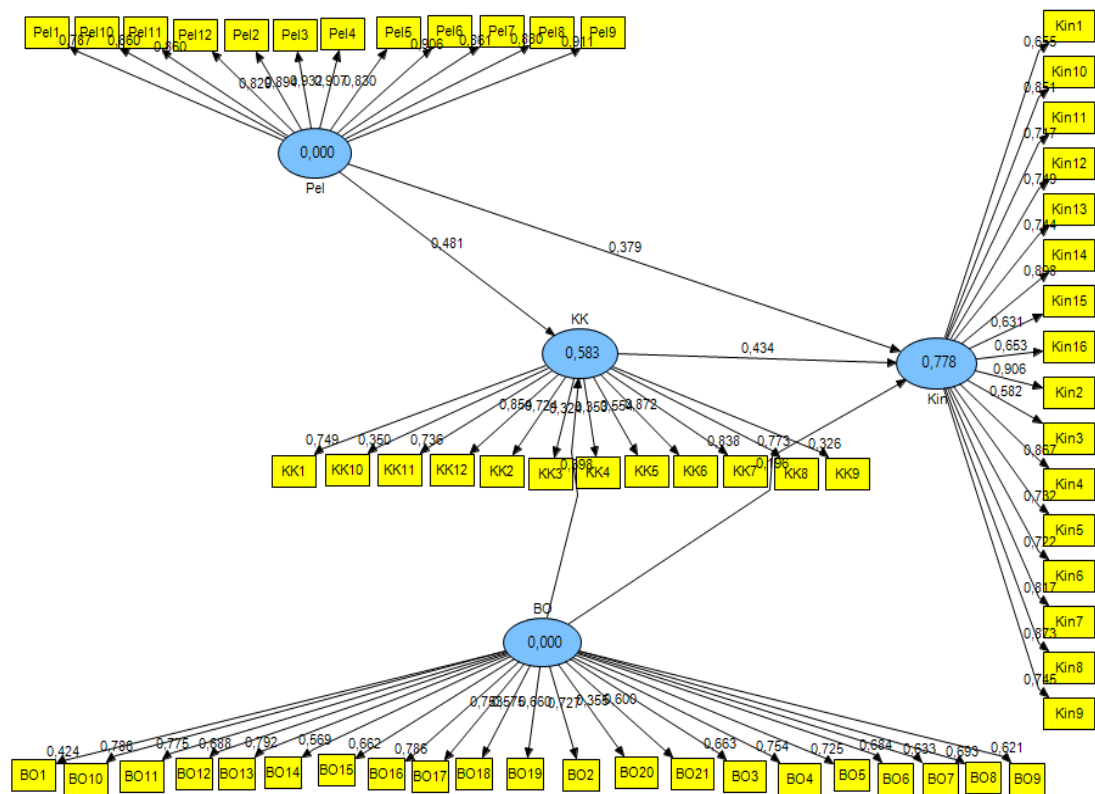
Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kinerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan harapan perusahaan sebesar 4,13. Nilai rata-rata terendah terdapat pada mampu bekerjasama dengan semua orang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai sebesar 3,52. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kinerja adalah sebesar 3,79 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan pada PT. Madubaru sudah tergolong tinggi. Tingginya kinerja karyawan ini antara lain dapat ditunjukkan dengan tingginya jumlah dan kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan.

4.2.2 Data dan Hasil Analisis

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance* dengan keunggulan tidak memerlukan banyak asumsi. Alat bantu yang dipergunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS versi 2.0.

a. Pengukuran Model

Pada pengukuran model ini menunjukkan indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak, hasil pengujian pada *path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1
Model Awal Path Diagram

Pada gambar 4.1, konstruk pelatihan dibentuk atau diukur dengan 12 indikator yaitu Pel1 sampai dengan Pel12, selanjutnya konstruk budaya organisasional dibentuk dengan 21 indikator yaitu BO1 sampai dengan BO21, konstruk kepuasan kerja dibentuk dengan 12 indikator yaitu KK1 sampai dengan KK12, dan selanjutnya konstruk kinerja karyawan dibentuk dengan 16 indikator yaitu Kin1 sampai dengan Kin16.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Laten

Pada pengujian ini digunakan untuk menilai *outer model* yang meliputi *convergent validity* diukur dari nilai *outer loading*, *discriminant validity* diukur dengan nilai *AVE*, dan *composite reliability* atau CR untuk mengukur tingkat reliabilitas.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity dari *measurement model* dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara skor item/ indikator dengan skor konstruknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Hasil *loading* item pada outer model dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Convergent Validity - Outer Loading

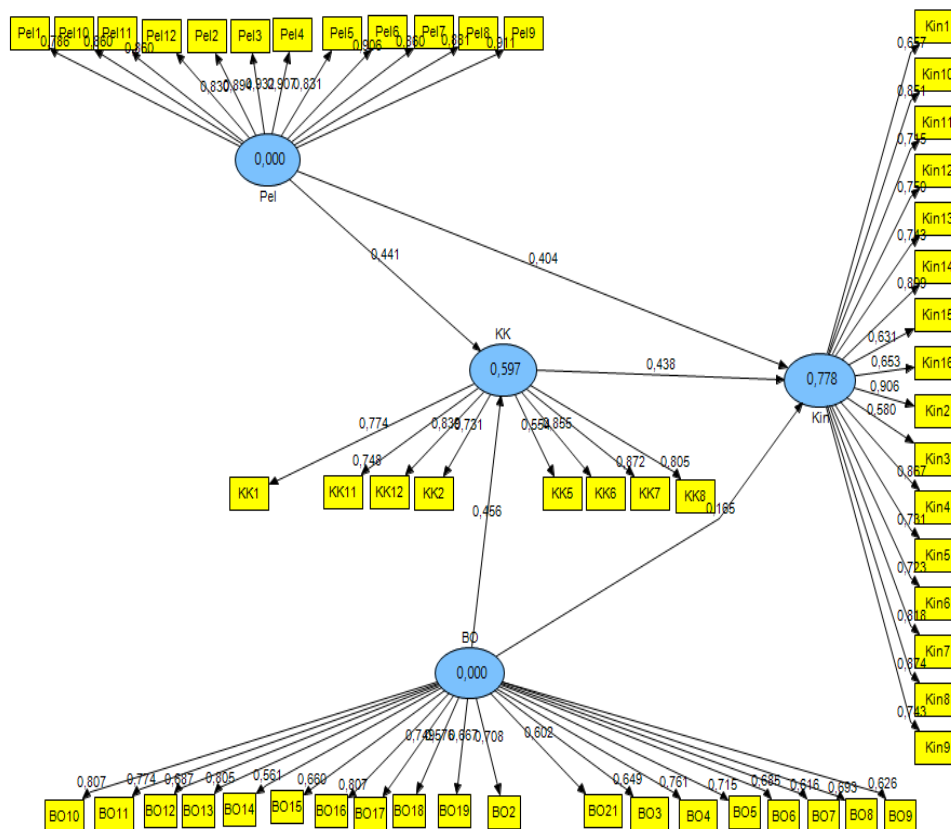
Variabel	Item	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
Pelatihan	PEL1	0,786654	0,5	Valid
	PEL2	0,894177	0,5	Valid
	PEL3	0,932120	0,5	Valid
	PEL4	0,907123	0,5	Valid
	PEL5	0,830474	0,5	Valid
	PEL6	0,906459	0,5	Valid
	PEL7	0,860558	0,5	Valid
	PEL8	0,880310	0,5	Valid
	PEL9	0,911407	0,5	Valid
	PEL10	0,860440	0,5	Valid
	PEL11	0,860075	0,5	Valid
	PEL12	0,829214	0,5	Valid
Budaya Organisasional	BO1	0,424480	0,5	Tidak Valid
	BO2	0,726811	0,5	Valid
	BO3	0,662661	0,5	Valid
	BO4	0,753676	0,5	Valid
	BO5	0,725307	0,5	Valid
	BO6	0,684298	0,5	Valid
	BO7	0,633376	0,5	Valid
	BO8	0,692838	0,5	Valid
	BO9	0,620671	0,5	Valid
	BO10	0,786491	0,5	Valid
	BO11	0,775251	0,5	Valid
	BO12	0,688308	0,5	Valid
	BO13	0,791792	0,5	Valid
	BO14	0,568819	0,5	Valid
	BO15	0,662325	0,5	Valid
	BO16	0,786491	0,5	Valid
	BO17	0,753383	0,5	Valid
	BO18	0,574788	0,5	Valid

Lanjutan Tabel 4.14

Variabel	Item	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
	BO19	0,660425	0,5	Valid
	BO20	0,354848	0,5	Tidak Valid
	BO21	0,600481	0,5	Valid
	KK1	0,748624	0,5	Valid
Kepuasan kerja	KK2	0,724474	0,5	Valid
	KK3	0,323537	0,5	Valid
	KK4	0,352763	0,5	Tidak Valid
	KK5	0,554182	0,5	Valid
	KK6	0,871966	0,5	Valid
	KK7	0,838444	0,5	Valid
	KK8	0,773453	0,5	Valid
	KK9	0,326098	0,5	Tidak Valid
	KK10	0,350287	0,5	Tidak Valid
	KK11	0,735515	0,5	Valid
	KK12	0,854458	0,5	Valid
Kinerja karyawan	Kin1	0,655422	0,5	Valid
	Kin2	0,905660	0,5	Valid
	Kin3	0,581586	0,5	Valid
	Kin4	0,867259	0,5	Valid
	Kin5	0,732189	0,5	Valid
	Kin6	0,721851	0,5	Valid
	Kin7	0,816572	0,5	Valid
	Kin8	0,873144	0,5	Valid
	Kin9	0,744725	0,5	Valid
	Kin10	0,850602	0,5	Valid
	Kin11	0,716851	0,5	Valid
	Kin12	0,748722	0,5	Valid
	Kin13	0,744328	0,5	Valid
	Kin14	0,808209	0,5	Valid
	Kin15	0,631370	0,5	Valid
	Kin16	0,653045	0,5	Valid

Berdasarkan nilai *loading* diatas, maka masih terdapat beberapa konstruk atau item dari variabel penelitian yang belum memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan tidak valid dikarenakan item tersebut memiliki nilai *loading* di bawah 0,5. Dengan demikian dilakukan pengujian lanjutan sampai diperoleh semua item pada variabel penelitian dinyatakan valid dengan cara tidak mengikutkan item-item yang tidak valid tersebut pada pengujian selanjutnya. Sesuai dengan pengujian selanjutnya maka diperoleh hasil

pengujian *path diagram* yang sudah memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan valid yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.2
Model Path Diagram yang Memenuhi Convergent Validity

Hasil *loading* item pada outer model dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Convergent Validity - Outer Loading

Variabel	Item	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
Pelatihan	PEL1	0,786435	0,5	Valid
	PEL2	0,894269	0,5	Valid
	PEL3	0,932113	0,5	Valid
	PEL4	0,907010	0,5	Valid
	PEL5	0,830750	0,5	Valid
	PEL6	0,906315	0,5	Valid
	PEL7	0,860230	0,5	Valid
	PEL8	0,880611	0,5	Valid
	PEL9	0,911484	0,5	Valid
	PEL10	0,860447	0,5	Valid

Lanjutan Tabel 4.15

Variabel	Item	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
	PEL11	0,859750	0,5	Valid
	PEL12	0,829554	0,5	Valid
Budaya organisasional	BO2	0,708005	0,5	Valid
	BO3	0,648750	0,5	Valid
	BO4	0,761442	0,5	Valid
	BO5	0,714554	0,5	Valid
	BO6	0,684565	0,5	Valid
	BO7	0,616339	0,5	Valid
	BO8	0,692521	0,5	Valid
	BO9	0,625512	0,5	Valid
	BO10	0,807485	0,5	Valid
	BO11	0,774496	0,5	Valid
	BO12	0,686863	0,5	Valid
	BO13	0,804632	0,5	Valid
	BO14	0,561249	0,5	Valid
	BO15	0,660128	0,5	Valid
	BO16	0,807485	0,5	Valid
	BO17	0,749098	0,5	Valid
	BO18	0,576371	0,5	Valid
	BO19	0,667083	0,5	Valid
	BO21	0,601519	0,5	Valid
Kepuasan kerja	KK1	0,773993	0,5	Valid
	KK2	0,731454	0,5	Valid
	KK5	0,554016	0,5	Valid
	KK6	0,854838	0,5	Valid
	KK7	0,872384	0,5	Valid
	KK8	0,805166	0,5	Valid
	KK11	0,747703	0,5	Valid
	KK12	0,838882	0,5	Valid
Kinerja karyawan	Kin1	0,657117	0,5	Valid
	Kin2	0,906176	0,5	Valid
	Kin3	0,579958	0,5	Valid
	Kin4	0,867365	0,5	Valid
	Kin5	0,731103	0,5	Valid
	Kin6	0,723037	0,5	Valid
	Kin7	0,817928	0,5	Valid
	Kin8	0,873539	0,5	Valid
	Kin9	0,743249	0,5	Valid
	Kin10	0,851142	0,5	Valid
	Kin11	0,715194	0,5	Valid
	Kin12	0,749583	0,5	Valid
	Kin13	0,742921	0,5	Valid
	Kin14	0,808887	0,5	Valid
	Kin15	0,630635	0,5	Valid
	Kin16	0,653056	0,5	Valid

Berdasarkan nilai *loading* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahap pengujian ini semua item dari variabel penelitian sudah valid dan telah memenuhi *convergent validity* atau dinyatakan valid dikarenakan seluruh item memiliki nilai *loading* di atas 0,5. Dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa pada tahap pengujian ini semua item dari variabel penelitian valid.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai *average variance extracted* (AVE) dengan nilai ($\geq 0,5$). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan nilai AVE berikut ini

Tabel 4.16
Hasil Uji *Discriminant Validity* – Nilai AVE

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
Pelatihan	0,761268	0,5	Valid
Budaya organisasional	0,5184524	0,5	Valid
Kepuasan kerja	0,605488	0,5	Valid
Kinerja karyawan	0,575728	0,5	Valid

Berdasarkan hasil diatas dapat dijelaskan bahwa dari hasil keempat variabel memiliki nilai AVE diatas 0,5 sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

3) Uji *reliabilitas* dengan *composite reliability*

Kriteria reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel. Nilai batas untuk tingkat reliabilitas diatas 0,7. Berikut hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Reliabilitas - *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Keterangan
Pelatihan	0,974480	0,7	Reliabel
Budaya organisasional	0,946383	0,7	Reliabel
Kepuasan kerja	0,923635	0,7	Reliabel
Kinerja karyawan	0,955343	0,7	Reliabel

Hasil analisis uji reliabilitas menginformasikan bahwa seluruh variabel memenuhi *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 sudah memenuhi kriteria reliabel dan layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Berdasarkan hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas dengan *composite reliability* yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan sebagai pengukur variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

c. Nilai R-Square

Analisis ini menunjukkan besarnya pengaruh dari variabel eksogen kepada variabel endogennya. Berikut besarnya nilai *R-Square* pada hubungan antara konstruk penelitian ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.18
Nilai *R-Square*

Konstruk	<i>R Square</i>
Kepuasan kerja	0,597311
Kinerja karyawan	0,777972

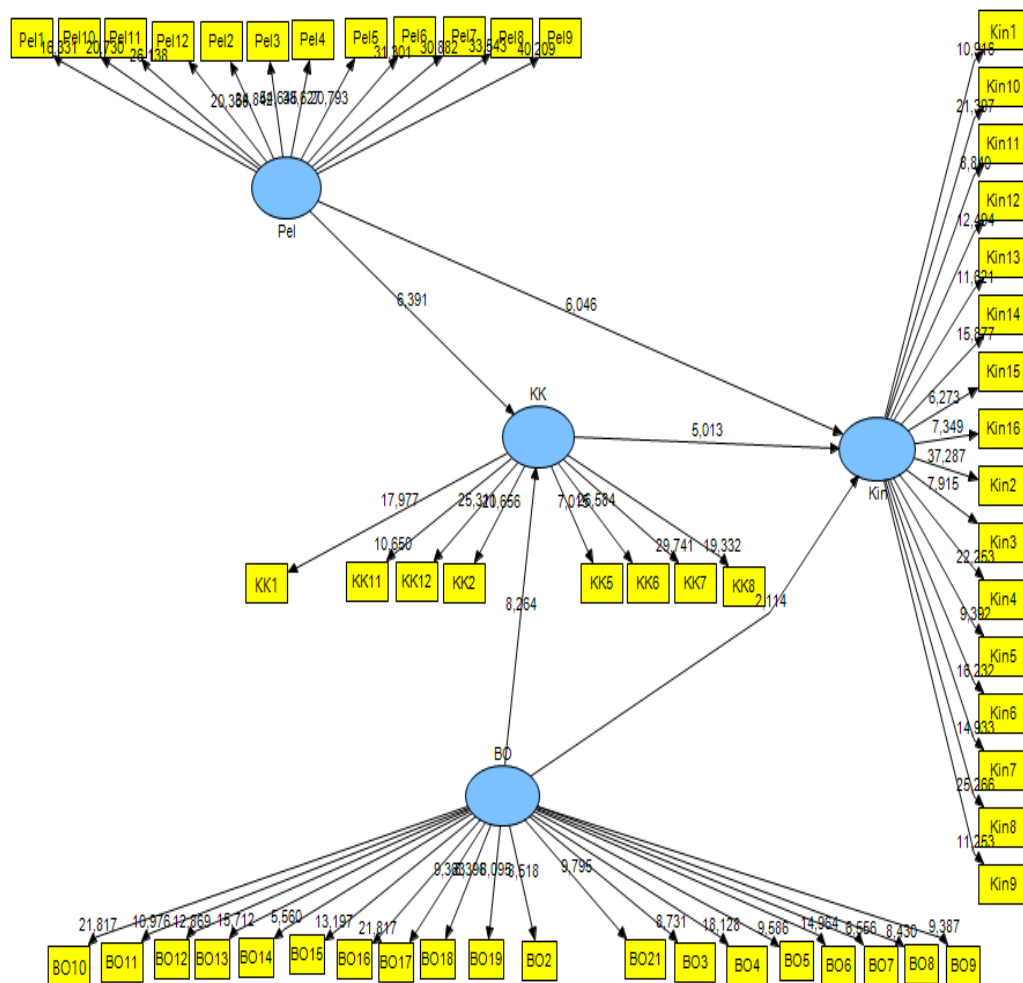
Sumber: Hasil olah data primer, 2018..

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat dijelaskan pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, diperoleh nilai *R Square* pada konstruk kepuasan kerja sebesar 0,597311 yang berarti pelatihan dan budaya organisasional mampu

menjelaskan pengaruhnya pada kepuasan kerja sebesar 59,73%. Selanjutnya diperoleh nilai *R Square* pada konstruk Kinerja karyawan sebesar 0,777972 yang berarti pelatihan, budaya organisasional dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya pada kinerja sebesar 77,79%.

d. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian ini untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil analisis model struktural dapat dilihat pada model di gambar 4.3.



Gambar 4.3
Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan hasil pengujian model struktural hubungan antar variabel penelitian seperti dalam tabel 4.19.

Tabel 4.19
Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
Pelatihan -> Kinerja	0,596897	9,195316	Signifikan
Budaya organisasional -> Kinerja	0,365034	5,021730	Signifikan
Pelatihan -> Kepuasan kerja	0,440578	6,391373	Signifikan
Budaya organisasional-> Kepuasan kerja	0,456360	8,263971	Signifikan
Kepuasan kerja -> Kinerja	0,437812	5,013038	Signifikan

Sumber: Hasil olah data primer, 2018..

e. Pengujian Hipotesis

1) Hipotesis pertama

Berdasarkan Tabel 4.19 tentang pengaruh pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), koefisien regresi pelatihan diperoleh sebesar 0,596897 (positif) yang berarti apabila variabel pelatihan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja dalam keadaan konstan. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar sebesar 9,195316. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($9,195316 > 1,6694$), maka hipotesis pertama diterima. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

2) Hipotesis kedua

Berdasarkan Tabel 4.19 tentang pengaruh budaya organisasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), koefisien regresi budaya organisasional diperoleh sebesar 0,365034 (positif) yang berarti apabila variabel budaya organisasional meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel pelatihan dan kepuasan kerja dalam keadaan konstan. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,021730, Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(5,021730 > 1,6694)$, maka hipotesis kedua diterima. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

3) Hipotesis ketiga

Berdasarkan Tabel 4.19 tentang pengaruh pelatihan (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), koefisien regresi pelatihan diperoleh sebesar 0,440578 (positif) yang berarti apabila variabel pelatihan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja dalam keadaan konstan. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar sebesar 6,391373. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(6,391373 > 1,6694)$, maka hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti.

4) Hipotesis keempat

Berdasarkan Tabel 4.19 tentang pengaruh budaya organisasional (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), koefisien regresi budaya organisasional diperoleh sebesar 0,456360 (positif) yang berarti apabila variabel budaya organisasional meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel budaya organisasional dan kepuasan kerja dalam keadaan konstan. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,263971. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($8,263971 > 1,6694$), maka hipotesis keempat diterima. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti.

5) Hipotesis kelima

Berdasarkan Tabel 4.19 tentang pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), koefisien regresi kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,437812 (positif) yang berarti apabila variabel kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel kepuasan kerja dan kinerja dalam keadaan konstan. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,013038. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($5,013038 > 1,6694$), maka hipotesis kelima diterima. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

6) Pengujian hipotesis keenam

Pada Tabel 4.19 dapat menjelaskan hasil pengujian hipotesis keenam yang menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 6,391373 dan kemudian diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 5,013038. Dikarenakan kedua jalur pengaruh tersebut signifikan atau memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat dinyatakan adanya pengaruh tidak langsung dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan diterima atau terbukti.

7) Pengujian hipotesis ketujuh

Pada Tabel 4.19 dapat menjelaskan hasil pengujian hipotesis ketujuh yang menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan, berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 8,263971 dan kemudian diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 5,013038. Dikarenakan kedua jalur pengaruh tersebut signifikan atau memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat dinyatakan adanya pengaruh tidak langsung dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan

kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan diterima atau terbukti.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja pada karyawan PT. Madubaru. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,195316. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($9,195316 > 1,6694$), maka hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti makin banyaknya pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan diyakini mampu mendorong kinerja karyawan dalam perusahaan. Pada akhir tahun 2017 PT. Madu Baru melakukan penandatanganan kerjasama dengan BLPT Yogyakarta, maksud kerjasama ini adalah untuk optimalisasi sarana dan prasarana di BLPT dalam memberikan pelatihan dan pendidikan tentang peningkatan kompetensi karyawan PT. MADU BARU untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan profesional. Sedangkan yang menjadi tujuan kerjasama ini adalah untuk mendukung pelayanan kepada masyarakat luas dan menghasilkan kualitas karyawan yang memiliki kualitas keahlian dan ketrampilan serta etos kerja yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri di era persaingan global.

Hal ini sependapat dengan Abozed et al. (2009) menyatakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan merupakan tujuan utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Program pelatihan yang efektif harus memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan dan mampu melayani sebagai peran positif untuk bawahan. Elnaga & Imran (2013) menyatakan bahwa

tanpa pelatihan yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan keterampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan.

Elnaga & Imran (2013) menegaskan proposisi bahwa pelatihan memilikidampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jagero, Komba, dan Mlingi (2012) menyatakan bahwa pelatihan memilik hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sultana et.al (2012) mengatakan pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karena pelatihan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diab dan Ajlouni (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komponen pelatihan terhadap kinerja pekerja. Penelitian Anitha & Kumar, (2016); Dermol, (2013); Ubeda-garcı et al., (2010) juga membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4.3.2 Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Madubaru. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,021730, Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(5,021730 > 1,6694)$, maka hipotesis kedua diterima. Hal ini berarti makin baiknya budaya organisasional yang ada dalam perusahaan mampu mendorong kinerja para karyawannya. Adanya hubungan antara budaya organisasional dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasionalnya maka

akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasional menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Budaya yang ada di PT. MADU BARU sangat erat dengan budaya Jawa keraton, hal ini tentu karena founder PT. MADU BARU adalah Sri Sultan Hamengkubuwono IX. Sikap sifat dan tauladannya tentu menjadi sebuah acuan dan pedoman bagi seluruh karyawan yang ada di PT. MADU BARU. Menjunjung tinggi kejujuran, disiplin dan saling menghormati antar sesama. Pentingnya budaya organisasional dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan Robbins dan Judge (2014) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasional mengemukakan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gunaraja, (2014); Paschal & Nizam, (2016); Shahzad, (2014); Zahriyah et al., (2015) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada pengujian ini terbukti pelatihan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar sebesar 6,391373. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(6,391373 > 1,6694)$, maka hipotesis ketiga diterima,

sehingga makin tingginya frekuensi pelatihan yang ada dalam perusahaan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Pelatihan yang di lakukan oleh PT. MADU BARU memberikan perasaan dihargai oleh perusahaan, sehingga karyawan merasa memiliki dan dibutuhkan. Dengan begitu karyawan merasa puas. Adanya pelatihan direspon baik oleh para karyawan, sehingga pelatihan bisa berjalan lancar dan tidak mengganggu dalam aktivitas pekerjaan. Dan terbukti dalam penelitian ini kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan ternyata mampu untuk mencapai keinginan tergantung dari besarnya keinginan tersebut yang dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan. Seperti hasil penelitian Alipour & Shahnava (2009) pelatihan sangat diperlukan baik untuk kesejahteraan ekonomi ditingkat industri maupun nasional.. Dengan pemberian pelatihan produktivitas perusahaan untuk individu dapat di tingkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku orang, sebagai akibat akan meningkatkan posisi mereka di tempat kerja, juga memperbaiki kinerja di lingkungan kerja (Supatmi, Nimran, & Utami, 2012).

Dan ini diperkuat dengan hasil penelitian Supatmi, Nimran, & Utami, (2012) membuktikan pengaruh positif bahwa dengan memberikan pelatihan kerja organisasi akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Beberapa penelitian seperti Huang & Su, (2016); Pelair, (2013); Latif, (2012); Rawashdeh, (2015) membuktikan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil analisis data menyatakan bahwa budaya organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil

perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar sebesar 8,263971. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($8,263971 > 1,6694$), maka hipotesis keempat diterima, sehingga makin baiknya budaya organisasional dalam perusahaan telah membuat karyawan merasa puas dengan baiknya budaya yang dalam perusahaan. Budaya dan kebiasaan yang ada di PT. MADU BARU seperti sikap saling menghargai, saling menyapa antar karyawan, kesempatan pengembangan karir yang adil memberikan kepuasan bagi karyawan karena kebutuhan sosialnya terpenuhi. Hal ini diperkuat dari pernyataan Schein dalam Luthans (2012) yaitu “Budaya organisasional dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja”. Maksud dari pernyataan tersebut adalah Budaya organisasional dirancang oleh perusahaan untuk memacu kinerja karyawan sehingga nantinya perusahaan akan memberikan penghargaan dan tujuannya adalah agar karyawan merasa puas akan pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja. Budaya organisasi dapat membantu kerja karyawan, sebab menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan mempertahankan keunggulan ditengah persaingan antar karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Belias & Koustelios, 2014; Bigliardi et al., 2012; Rawashdeh, 2015) yang membuktikan budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan dan positif memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar sebesar 5,013038. Dikarenakan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(5,013038 > 1,6694)$,, maka hipotesis kelima diterima, sehingga tingginya kepuasan kerja karyawan menyebabkan tingginya kinerja karyawan tersebut. Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan seperti (Maharani & Troena, 2013; Rawashdeh, 2015; Siengthai & Pila-ngarm, 2016; Valaei & Jiroudi, 2016).

4.3.6 Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan

Selanjutnya, hasil pengujian terbukti bahwa pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Madubaru. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 6,391373 dan kemudian diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 5,013038. Dikarenakan kedua jalur pengaruh tersebut signifikan atau memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat dinyatakan adanya pengaruh tidak langsung dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga makin tingginya kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan menyebabkan kinerjanya juga makin tinggi. Adanya pengaruh tidak langsung ini menunjukkan terdapatnya kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja dalam meningkatkan pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja. Kontribusi yang diberikan adalah positif, dengan demikian makin tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan makin tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Anitha & Kumar (2016) yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan.

4.3.7 Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Dan kemudian juga terbukti bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Madubaru. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 8,263971 dan kemudian

diperoleh nilai t_{hitung} pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 5,013038. Dikarenakan kedua jalur pengaruh tersebut signifikan atau memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dapat dinyatakan adanya pengaruh tidak langsung dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sehingga makin tingginya kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan menyebabkan kinerjanya juga makin tinggi. Adanya pengaruh tidak langsung ini menunjukkan terdapatnya kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya. Kontribusi yang diberikan adalah positif, dengan demikian makin tingginya kepuasan kerja ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, penting perusahaan menciptakan budaya organisasional yang baik, sehingga kinerja karyawan makin meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Dengan terciptanya budaya organisasional yang baik akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja yang pada akhirnya kinerja karyawan juga makin meningkat. Hal ini sependapat dengan Schein dalam Luthans (2012) mengatakan bahwa budaya organisasional dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. MADU BARU.
2. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. MADU BARU.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. MADU BARU.
4. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. MADU BARU.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. MADU BARU.
6. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. MADU BARU.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan PT. MADU BARU.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat, perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Karyawan harus selalu siap menghadapi tantangan yang ada, caranya adalah dengan cara memberi pelatihan kepada karyawan. Pelatihan yang dilakukan harus tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan.
2. Budaya organisasional yang ada pada PT. MADU BARU sudah sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan kondisi karyawan yang memiliki etos kerja, tingkat disiplin dan kejujuran yang tinggi. Hal ini tak lepas dari peran Budaya organisasional yang sudah ada sejak dulu di PT. MADU BARU, karyawan menjadikan nilai-nilai budaya yang ada sebagai pedoman dalam bekerja dan kaitannya dengan hubungan sosial yang ada didalam perusahaan. Perusahaan harus mampu menjaga budaya yang ada agar selalu berdampak positif. Karena budaya organisasional juga bisa menimbulkan efek negatif apabila karyawan salah memahaminya.
3. Sehubungan dengan signifikannya pengaruh dari kepuasan kerja dalam memediasi pelatihan dan budaya organisasional, maka yang pertama sebaiknya dilakukan perusahaan adalah membuat karyawan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Penciptaan kepuasan kerja bisa dari pemberian kompensasi yang adil, kesetaraan dalam kesempatan mendapatkan promosi atau dari lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Dengan puasnya karyawan akan menyebabkan tingginya hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

4. Upacara-upacara adat yang ada di PT. MADU BARU harus selalu di pertahankan. Seperti KIRAB MANTEN TEBU yang menandai di mulainya pelaksanaan musim giling tebu. Budaya seperti ini memberikan kebanggaan tersendiri bagi para karyawan. Karena karyawan merasa turut andil dalam pelestarian budaya dan adat istiadat. Tentu akan timbul rasa memiliki dan kepuasan kerja pada diri karyawan.
5. Bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan, model ini dapat dikembangkan dengan menambah variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, seperti variabel kompensasi dan budaya organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abozed, M., Melaine, Y., & Saci, K. (2009). The Influence Of Work Environmental Factors On Motivation To Transfer Management Training : Case Study Of The Libyan Oil Industry. In *In 4 the Annual Conference Liverpool BEAN* (pp. 1–14).
- Alipour, M., & Shahnavaz, A. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness : Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business Management*, 4(11), 63–68.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan. Kompetitif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Anitha, R., & Kumar, A. (2016). A Study On The Impact Of Training On Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District. *International Journal of Management Research Dan Review*, 6(8), 1079–1090.
- As'ad, M. (2011). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Awadh, A. M., & Saad, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168–176.
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., & Ramsey, J. R. (2015). Global managers An analysis of the impact of cultural and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781–800.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction : A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149.
- Bernadin, J., & Russel, J. (2013). *Human Resource Management and Experiential Approach* (6th ed.). Singapura: Mc Graw- Hill International Edition.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(1), 36–51. \
- Bohlander, G. W & Snell Scott A. (2013). *Managing Human Resources*. 16th edition. Canada: South-Westren Cengage Learning.
- Dermol, V. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42(3), 324–349.
- Desler, G. (2010). *Manajemen Sumber*. Jakarta: PT Indeks.
- Diab, S. M., & Ajlouni, M. (2015). The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at

- Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Business and Management, Hospital Admin. Department, Philadelphia University, Amman, Jordan*, 10(2),
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013b). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Ghozali, I. (2013). *Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2013). *Managing Human Resources* (7th ed.). Pennsylvania: Pearson.
- Gunaraja, T. M. (2014). Organizational Corporate Culture on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(11), 38–42.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Huang, W., & Su, C. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial And Commercial Training*, 48(1), 42–52.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). Singapore: Mc Graw- Hill International Edition.
- Jagero, N., Komba, H. V., & Mlingi, M. N. (2012). Relationship between on the Job Training and Employees' Performance in Courier Companies in Dar es Salaam , Tanzania. *International Journal of Humanities & Social Science*, 2(22), 114–120.
- Khair, Q. (2013). Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction . *The Business & Management Review*, 3(4), 61–75.
- Kumara, I. W. S. E., & Utama, I. W. M. U. (2016). Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3), 1399–1428.
- Latif, K. F. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial And Commercial Training*, 44(4), 211–222. <https://doi.org/10.1108/00197851211231487>
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Maharani, V., & Troena, E. A. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in

- Mediating the Effect of Transformational Leadership , Job Satisfaction on Employee Performance : Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business & Management*, 8(17), 1–13.
- Mathis, R dan W. Jackson (2006). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Notoadmodjo, S. (2012). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Paschal, A. O., & Nizam, I. (2016). Effects of Organisational Culture on Employees Performance : *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 9–26.
- Rawashdeh, A. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies ? Abstract : *International Journal of Information, Business and Management*, 7(2), 107–116.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusi dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees ' job performance An empirical study of software houses. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227.
- Siengthai, S., & Pila-ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 2016.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasional*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sultana, A., Irum, S., Mehmood, N., & Ahmed, K. (2012). Impact Of Training On Employee Performance : A Study Of. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* October, 4(6), 646–661.
- Sunyoto. (2012). *Model Analisis Jalur Untuk Riset Ekonomi*. Bandung: CV. Yrama Widya.
- Supatmi, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (2012). Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. *Jurnal Profit*, 7, 25–37.

- Tambubolon, M. (2004). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Ubeda-garcı, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & Garcia-Lillo, F. (2010). Does training influence organisational performance ? *European Journal of Training and Development*, 37(4), 380–413.
- Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(5), 984–1014.
- Wiyono, G. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Zahriyah, U. W., Utami, H. nayati, & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2(1), 1–7.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Bapak/ibu/saudara/i
Karyawan PT. MADUBARU

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : M. Rizky Pratama

NIM : 13311281

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. MADUBARU Melibatkan Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/ibu/saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya mohon berkenan menjawab dengan sejujur-jujurnya seperti yang Bapak/ibu/saudara/i alami dan rasakan. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/ibu/saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

M. Rizky Pratama

Identitas Responden

- | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. Jenis Kelamin | : () Laki-laki | () Perempuan |
| 2. Usia | : () ≤ 20 tahun | () 36 - 40 tahun |
| | () 21 - 25 tahun | () 41 - 45 tahun |
| | () 26 - 30 tahun | () 46 - 50 tahun |
| | () 31 - 35 tahun | () ≥ 51 tahun |
| 3. Pendidikan Terakhir | : () SMA/Sederajat | () S3 |
| | () D1-D3 | |
| | () S1 | |
| | () S2 | |
| 4. Masa Kerja | : () ≤ 2 tahun | () 12 - 14 tahun |
| | () 3 - 5 tahun | () >14 tahun |
| | () 6 - 8 tahun | |
| | () 9 - 11 tahun | |

Petunjuk Pengisian

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

- | | |
|--------|-----------------------|
| 1. STS | = Sangat Tidak Setuju |
| 2. TS | = Tidak Setuju |
| 3. R | = Ragu-ragu |
| 4. S | = Setuju |
| 5. SS | = Sangat Setuju |

Variabel Pelatihan (X1)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Assessment	1. Perusahaan sudah tepat dalam menilai pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan					
		2. Perusahaan sudah tepat dalam menganalisis isi pelatihan berdasarkan tugas yang dilakukan karyawan					
		3. Perusahaan sudah tepat dalam menganalisis karyawan yang membutuhkan pelatihan					
2.	Desain	1. Perusahaan sudah tepat dalam menggambarkan keterampilan/pengetahuan yang akan didapatkan setelah program pelatihan					
		2. Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan kesiapan serta menumbuhkan motivasi karyawan untuk mengikuti program pelatihan					
		3. Perusahaan sudah tepat dalam membantu karyawan untuk memahami materi baru dalam program pelatihan					
3.	Implementasi	1. Perusahaan sudah tepat dalam memilih instruktur program pelatihan					
		2. Perusahaan memberikan program pelatihan dengan menggunakan metode <i>on the job training</i> .					
		3. Perusahaan menerapkan program pelatihan dengan menggunakan buku manual atau komputer untuk membagi isi pelatihan kedalam bentuk yang lebih terorganisir					
4.	Evaluasi	1. Saya menjadi tahu kekurangan/kelebihan saya dalam bekerja setelah mengikuti program pelatihan					
		2. Saya merasakan adanya perubahan perilaku setelah					

		mengikuti program pelatihan					
		3. Saya mendapatkan hasil maupun manfaat setelah mengikuti program pelatihan					

Variabel Budaya organisasional (X2)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Inovasi dan pengambilan resiko	1. Perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko					
		2. Perusahaan mendorong saya untuk inisiatif dalam bekerja					
		3. Perusahaan memberi kepercayaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Perhatian terhadap detail	1. Perusahaan selalu teliti terhadap setiap masalah yang saya alami					
		2. Saya merasa perusahaan dan karyawan saling memahami					
		3. Perusahaan selalu mengecek hasil kerja saya					
3.	Orientasi terhadap hasil	1. Saya merasa diberdayakan oleh perusahaan					
		2. Perusahaan selalu memberikan waktu kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan					
		3. Saya merasa paham dengan tujuan perusahaan					
4.	Orientasi terhadap individu	1. Saya merasa perusahaan memperlakukan saya secara adil					
		2. Saya merasa senang karena mempunyai kesempatan untuk promosi					

		3. Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk pelatihan					
5.	Orientasi terhadap tim	1. Perusahaan mampu menciptakan tim kerja yang kompak					
		2. Saya bisa memahami tugas saya dalam tim					
		3. Perusahaan mendorong saya untuk bekerja sama dengan rekan kerja					
6.	Agresivitas	1. Saya diberikan kesempatan untuk berkompetisi dalam bekerja					
		2. Perusahaan membuat target yang harus saya capai					
		3. Saya senantiasa datang tepat waktu agar pekerjaan saya terselesaikan dengan baik					
7.	Stabilitas	1. Perusahaan mampu mendorong saya untuk mempunyai kinerja yang baik					
		2. Perusahaan memberi saya informasi setiap pekerjaan yang harus saya lakukan.					
		3. Perusahaan mampu membuat saya merasa nyaman dalam bekerja					

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Pekerjaan yang secara mental menantang	1. Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini					
		2. Tugas pekerjaan yang diberikan saat ini sesuai dengan kemampuan saya					
		3. Pekerjaan yang dibebankan kepada saya memberi saya peluang untuk mengambil keputusan sendiri, menimbulkan kebebasan dan ketidaktergantungan					

2.	Penghargaan yang sesuai	1. Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban					
		2. Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima					
		3. Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja					
3.	Kondisi kerja yang mendukung	1. Ruangan tempat saya bekerja nyaman dan terjaga kebersihannya					
		2. Fasilitas dan peralatan di tempat kerja saya sudah lengkap dan memadai					
		3. Saya di beri kebebasan dalam menggunakan peralatan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan					
4.	Rekan kerja yang mendukung	1. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan					
		2. Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					
		3. Atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja					

Variabel Kinerja (Y)

No	Dimensi	Indikator Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Kuantitas dari hasil	1. Tingkat pencapaian jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sudah sesuai dengan harapan perusahaan					

		2. Saya mampu memenuhi target pekerjaan					
		3. Saya bekerja sesuai dengan prosedur					
2.	Kualitas	1. Saya teliti dalam mengerjakan pekerjaan saya					
		2. Saya sangat disiplin dalam bekerja					
		3. Saya menaati prosedur kerja yang ada dalam perusahaan					
		4. Saya memiliki dedikasi dalam bekerja					
		5. Saya mengikuti aturan-aturan yang ada dalam perusahaan					
3.	Ketepatan	1. Saya bekerja secara konsisten					
		2. Saya mampu memberikan layanan terbaik untuk menunjang pekerjaan					
		3. Saya telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan					
		4. Pekerjaan yang saya kerjakan selalu akurat					
4.	Kehadiran	1. Saya datang ke kantor tepat waktu					
		2. Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan					
5.	Kemampuan bekerjasama	1. Saya mampu bekerjasama dengan semua orang dalam menyelesaikan pekerjaan					
		2. Dalam mengerjakan tugas, saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri					

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		PelatihanX1
X11	Pearson Correlation	,637
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X12	Pearson Correlation	,686*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X13	Pearson Correlation	,641
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X14	Pearson Correlation	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X15	Pearson Correlation	,632
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X16	Pearson Correlation	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X17	Pearson Correlation	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X18	Pearson Correlation	,584*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X19	Pearson Correlation	,480**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X110	Pearson Correlation	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X111	Pearson Correlation	,645
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X112	Pearson Correlation	,388
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	64
PelatihanX1	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	64

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	64	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	12

Correlations

		BudayaOrganisasiX2
X21	Pearson Correlation	,493**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X22	Pearson Correlation	,417**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	64
X23	Pearson Correlation	,300
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	64
X24	Pearson Correlation	,583*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X25	Pearson Correlation	,388
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	64
X26	Pearson Correlation	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
X27	Pearson Correlation	,355**

	Sig. (2-tailed)	,004
	N	64
	Pearson Correlation	,571
X28	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,520**
X29	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,499**
X210	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,435
X211	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,373*
X212	Sig. (2-tailed)	,002
	N	64
	Pearson Correlation	,472
X213	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,524*
X214	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,412
X215	Sig. (2-tailed)	,001
	N	64
	Pearson Correlation	,689
X216	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,664*
X217	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,421
X218	Sig. (2-tailed)	,001
	N	64
	Pearson Correlation	,425
X219	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,596
X220	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
	Pearson Correlation	,324
X221	Sig. (2-tailed)	,009
	N	64
	Pearson Correlation	1**
BudayaOrganisasiX2	Sig. (2-tailed)	
	N	64

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	21

Correlations

		KepuasanKerjaZ
Z11	Pearson Correlation	,502
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z12	Pearson Correlation	,442
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z13	Pearson Correlation	,481
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z14	Pearson Correlation	,595*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z15	Pearson Correlation	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z16	Pearson Correlation	,409
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	64

Z17	Pearson Correlation	,605*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z18	Pearson Correlation	,770
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z19	Pearson Correlation	,576
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z110	Pearson Correlation	,485
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Z111	Pearson Correlation	,340
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	64
Z112	Pearson Correlation	,387
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	64
KepuasanKerjaZ	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	64

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	64	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,774	12

Correlations

		KinerjaY
Y11	Pearson Correlation	,490
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y12	Pearson Correlation	,479
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y13	Pearson Correlation	,557
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y14	Pearson Correlation	,500
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y15	Pearson Correlation	,423**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y16	Pearson Correlation	,479
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y17	Pearson Correlation	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y18	Pearson Correlation	,671*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y19	Pearson Correlation	,578
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y110	Pearson Correlation	,476
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64

Y111	Pearson Correlation	,414
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	64
Y112	Pearson Correlation	,356
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	64
Y113	Pearson Correlation	,460
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	64
Y114	Pearson Correlation	,316*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	64
Y115	Pearson Correlation	,335
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	64
Y116	Pearson Correlation	,282
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	64
KinerjaY	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	64

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

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	64	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,752	16

Karakteristik Responden

Frequencies

Statistics				
	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
N	Valid	64	64	64
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	76,6	76,6
	Perempuan	15	23,4	100,0
	Total	64	100,0	

Usia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 25 tahun	4	6,3	6,3
	26 - 30 tahun	9	14,1	20,3
	31 - 35 tahun	13	20,3	40,6
	36 - 40 tahun	17	26,6	67,2
	41 - 45 tahun	9	14,1	81,3
	46 - 50 tahun	7	10,9	92,2
	≥ 51 tahun	5	7,8	100,0
	Total	64	100,0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/Sederajat	18	28,1	28,1	28,1
D1-D3	6	9,4	9,4	37,5
Valid S1	31	48,4	48,4	85,9
S2	9	14,1	14,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
≤ 2 tahun	6	9,4	9,4	9,4
3 - 5 tahun	11	17,2	17,2	26,6
6 - 8 tahun	16	25,0	25,0	51,6
Valid 9 - 11 tahun	12	18,8	18,8	70,3
12 - 14 tahun	9	14,1	14,1	84,4
>14 tahun	10	15,6	15,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11	64	2	5	4,17	,680
X12	64	1	5	3,89	,758
X13	64	1	5	3,89	,799
X14	64	1	5	3,97	,796
X15	64	2	5	3,86	,663
X16	64	1	5	3,86	,710
X17	64	2	5	3,86	,753
X18	64	1	5	3,88	,826
X19	64	1	5	3,67	,757
X110	64	1	5	3,78	,678
X111	64	1	5	3,63	,724
X112	64	1	5	3,64	,721
PelatihanX1	64	1,25	5,00	3,84	,645
Valid N (listwise)	64				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X21	64	2	5	3,94	,753
X22	64	2	5	3,88	,630
X23	64	2	5	3,89	,620
X24	64	2	5	3,81	,588
X25	64	2	5	3,81	,639
X26	64	2	5	3,53	,796
X27	64	2	5	3,48	,816
X28	64	2	5	3,63	,655
X29	64	2	5	3,73	,623
X210	64	2	5	3,61	,607
X211	64	2	5	3,59	,660
X212	64	2	5	3,33	,714
X213	64	2	5	3,58	,612
X214	64	2	5	3,48	,642
X215	64	2	4	3,28	,654
X216	64	2	5	3,61	,607

X217	64	2	5	3,52	,666
X218	64	2	4	3,27	,672
X219	64	2	5	3,44	,614
X220	64	2	5	3,42	,612
X221	64	2	4	3,22	,629
BudayaOrganisasiX2	64	2,00	4,67	3,57	,438
Valid N (listwise)	64				

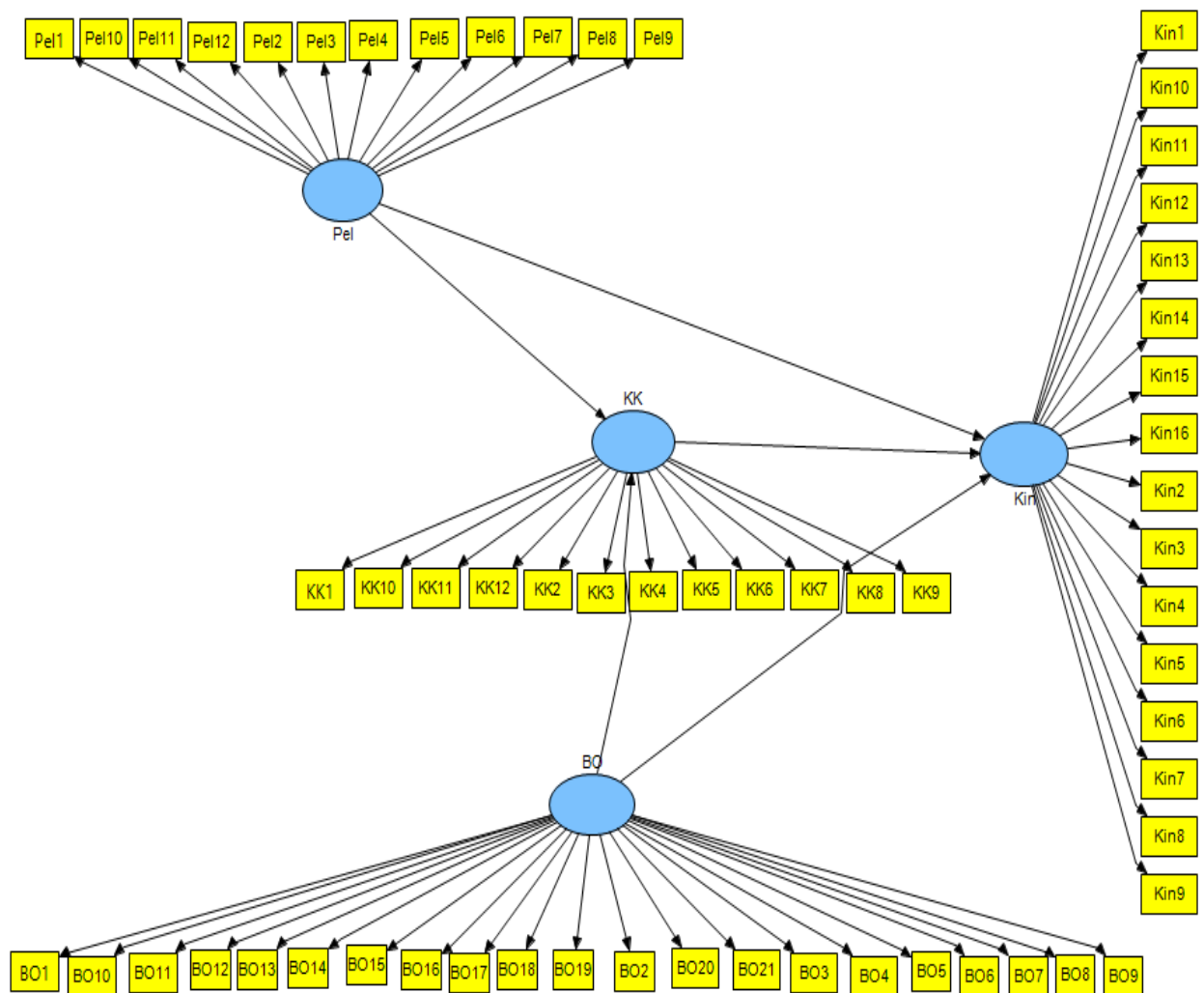
Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z11	64	3	5	4,09	,426
Z12	64	3	5	3,97	,642
Z13	64	1	5	3,70	,749
Z14	64	3	5	3,61	,607
Z15	64	3	5	3,81	,588
Z16	64	2	5	3,73	,696
Z17	64	1	5	3,86	,663
Z18	64	1	5	3,81	,753
Z19	64	1	5	3,47	,890
Z110	64	3	5	3,48	,534
Z111	64	1	5	3,61	,748
Z112	64	2	5	3,66	,597
KepuasanKerjaZ	64	2,33	4,75	3,73	,429
Valid N (listwise)	64				

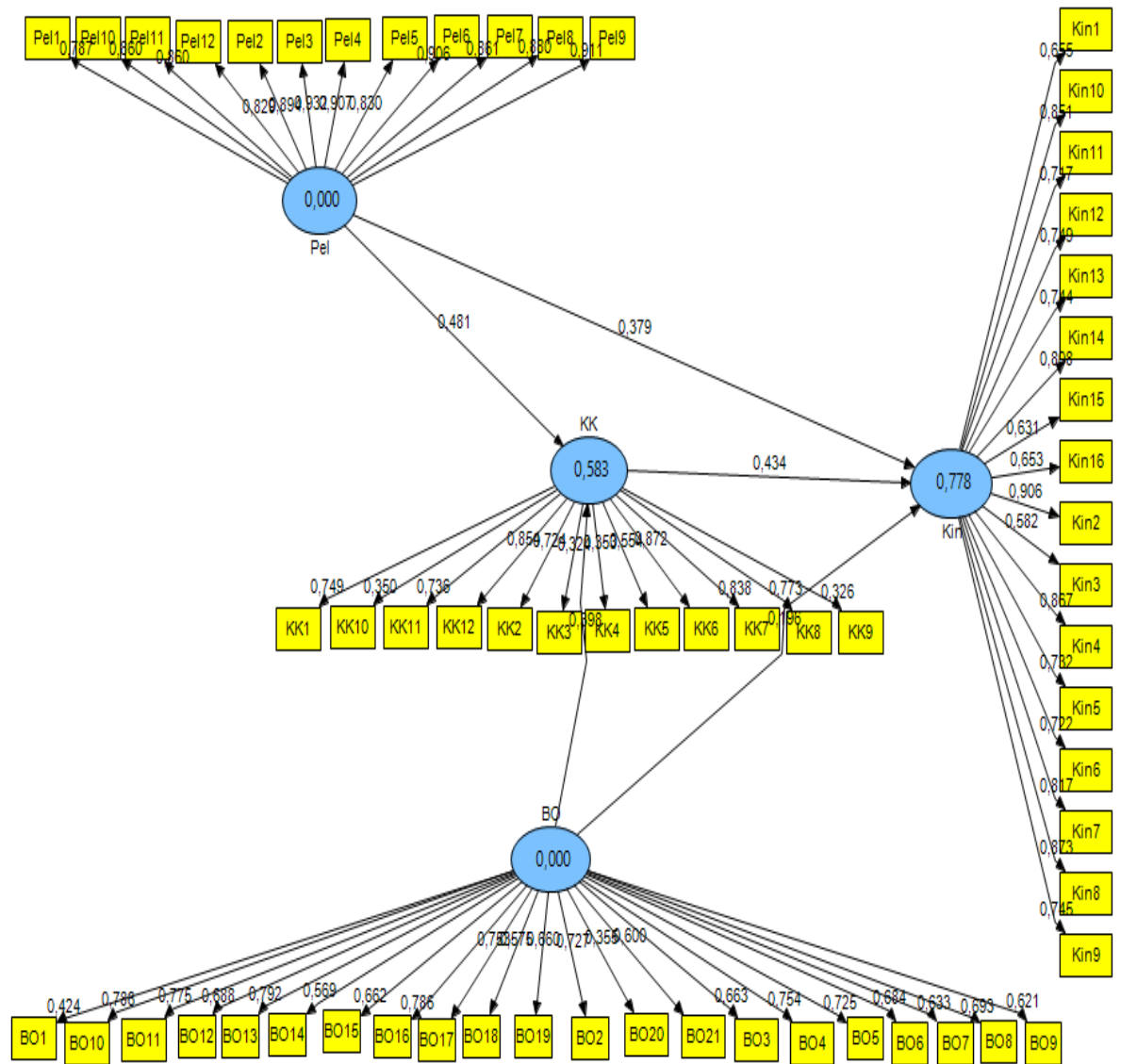
Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y11	64	3	5	4,13	,604
Y12	64	1	5	3,98	,724
Y13	64	3	5	3,91	,635
Y14	64	1	5	3,86	,663
Y15	64	1	5	3,81	,753
Y16	64	2	5	3,95	,744
Y17	64	1	5	3,91	,811
Y18	64	1	5	3,94	,753
Y19	64	1	5	3,67	,757
Y110	64	1	5	3,67	,644
Y111	64	1	5	3,72	,701
Y112	64	1	5	3,73	,718
Y113	64	1	5	3,66	,739
Y114	64	1	5	3,59	,660
Y115	64	1	5	3,52	,666
Y116	64	1	5	3,58	,708
KinerjaY	64	1,38	5,00	3,79	,533
Valid N (listwise)	64				

Pengujian Model Penelitian



Pengujian Tahap 1



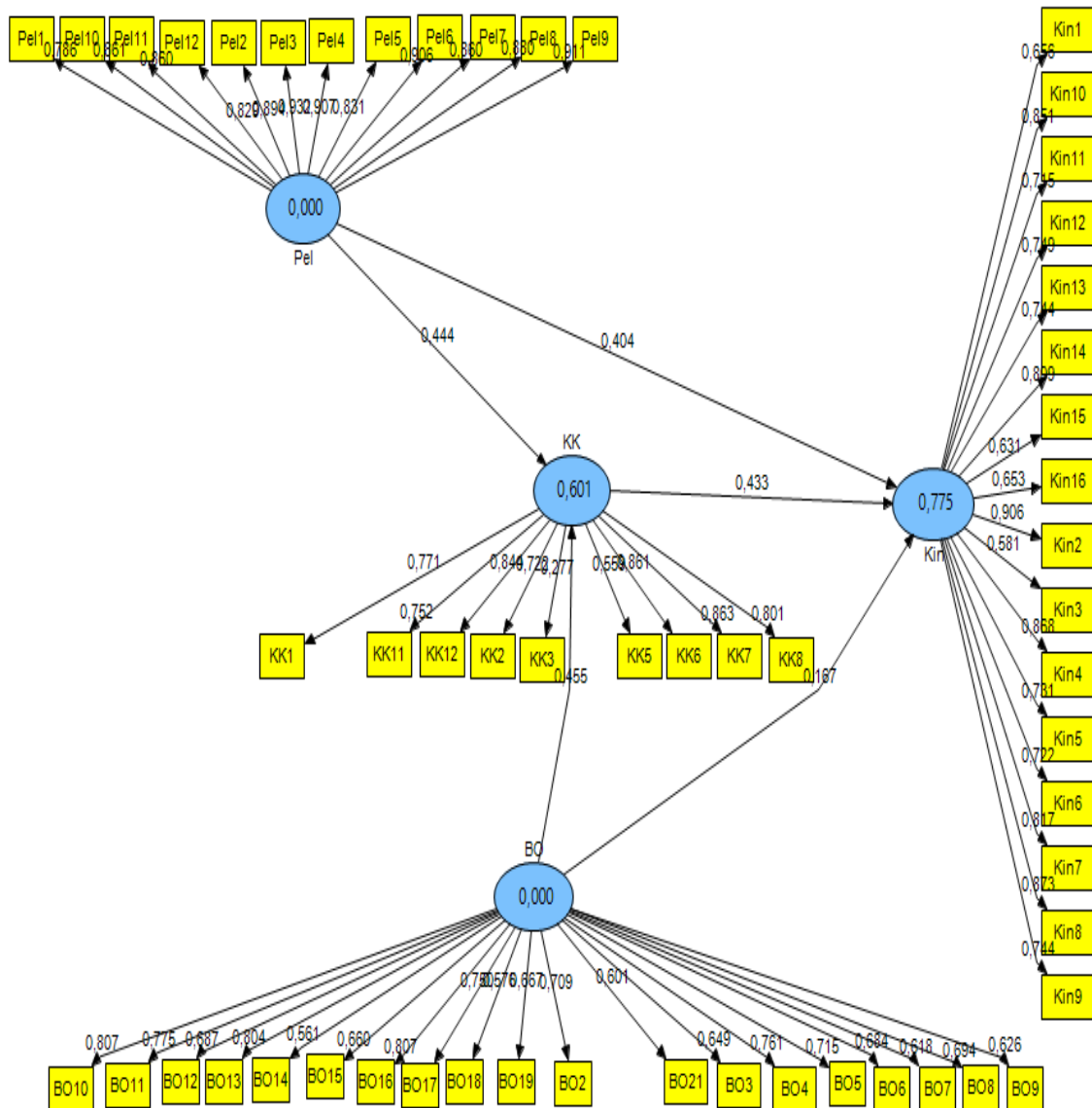
Outer Loadings

	BO	KK	Kin	Pel
BO1	0,424480			
BO10	0,786491			
BO11	0,775251			
BO12	0,688308			
BO13	0,791792			

BO14	0,568819			
BO15	0,662325			
BO16	0,786491			
BO17	0,753383			
BO18	0,574788			
BO19	0,660425			
BO2	0,726811			
BO20	0,354848			
BO21	0,600481			
BO3	0,662661			
BO4	0,753676			
BO5	0,725307			
BO6	0,684298			
BO7	0,633376			
BO8	0,692838			
BO9	0,620671			
KK1		0,748624		
KK10		0,350287		
KK11		0,735515		
KK12		0,854458		
KK2		0,724474		
KK3		0,323537		
KK4		0,352763		
KK5		0,554182		
KK6		0,871966		
KK7		0,838444		
KK8		0,773453		
KK9		0,326098		
Kin1			0,655422	
Kin10			0,850602	
Kin11			0,716851	
Kin12			0,748722	
Kin13			0,744328	
Kin14			0,808209	
Kin15			0,631370	
Kin16			0,653045	

Kin2			0,905660	
Kin3			0,581586	
Kin4			0,867259	
Kin5			0,732189	
Kin6			0,721851	
Kin7			0,816572	
Kin8			0,873144	
Kin9			0,744725	
Pel1				0,786654
Pel10				0,860440
Pel11				0,860075
Pel12				0,829214
Pel2				0,894177
Pel3				0,932120
Pel4				0,907123
Pel5				0,830474
Pel6				0,906459
Pel7				0,860558
Pel8				0,880310
Pel9				0,911407

Pengujian Tahap 2



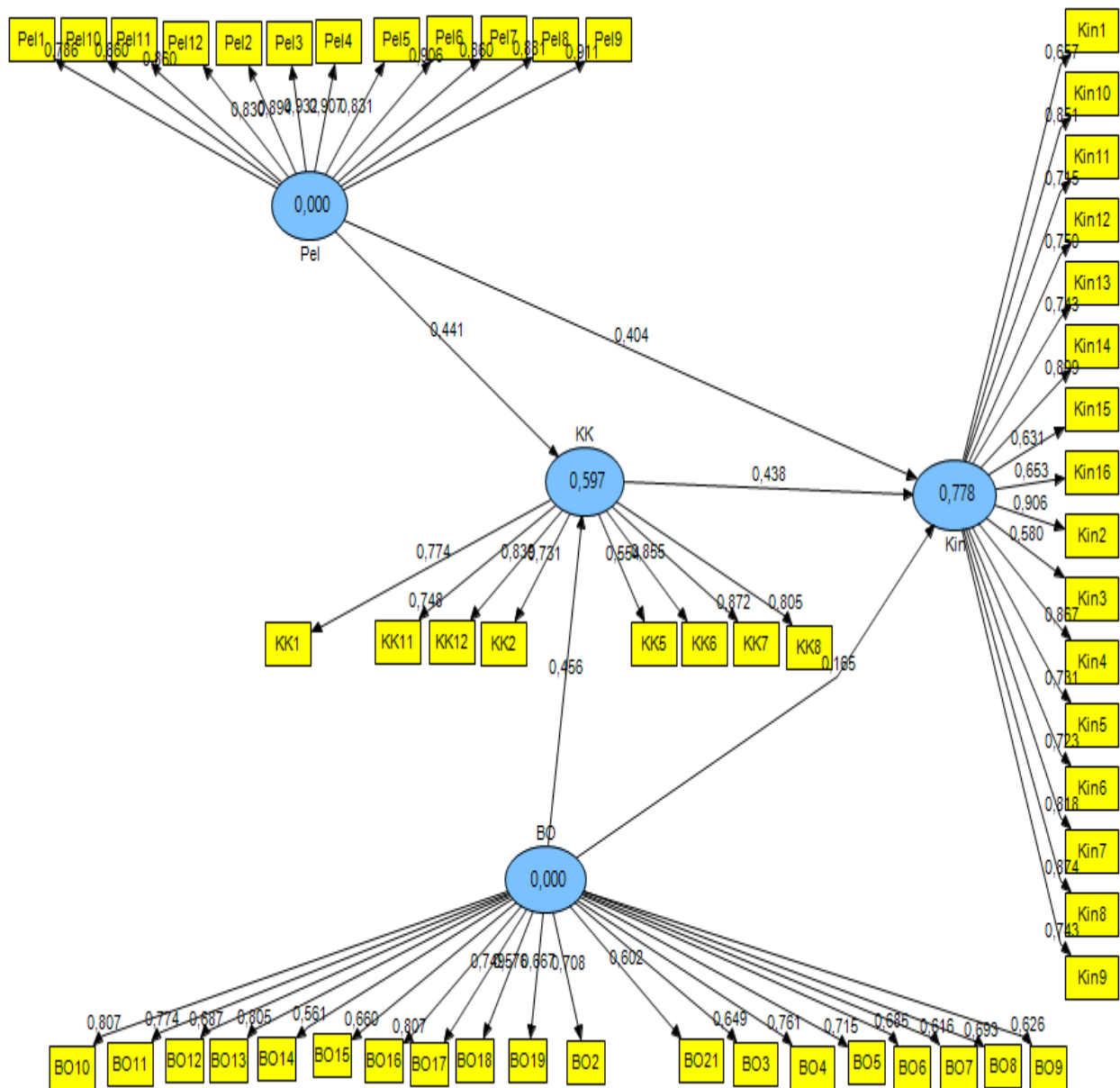
Outer Loadings

	BO	KK	Kin	Pel
BO10	0,806717			
BO11	0,775298			
BO12	0,686816			
BO13	0,804020			
BO14	0,561425			

BO15	0,659824			
BO16	0,806717			
BO17	0,750056			
BO18	0,576084			
BO19	0,666617			
BO2	0,708807			
BO21	0,601068			
BO3	0,648932			
BO4	0,760905			
BO5	0,715117			
BO6	0,684373			
BO7	0,617668			
BO8	0,693568			
BO9	0,625661			
KK1		0,770936		
KK11		0,752253		
KK12		0,843688		
KK2		0,722235		
KK3		0,276572		
KK5		0,559076		
KK6		0,861219		
KK7		0,862885		
KK8		0,800976		
Kin1			0,656365	
Kin10			0,851253	
Kin11			0,715422	
Kin12			0,749068	
Kin13			0,743803	
Kin14			0,808919	
Kin15			0,630528	
Kin16			0,652870	
Kin2			0,905987	
Kin3			0,580970	
Kin4			0,867525	
Kin5			0,731107	
Kin6			0,722306	

Kin7			0,817347	
Kin8			0,873398	
Kin9			0,744196	
Pel1				0,786360
Pel10				0,860532
Pel11				0,859864
Pel12				0,829374
Pel2				0,894343
Pel3				0,932131
Pel4				0,907091
Pel5				0,830709
Pel6				0,906406
Pel7				0,860252
Pel8				0,880480
Pel9				0,911438

Pengujian Tahap 3



Outer Loadings

	BO	KK	Kin	Pel
BO10	0,807485			
BO11	0,774496			
BO12	0,686863			
BO13	0,804632			

BO14	0,561249			
BO15	0,660128			
BO16	0,807485			
BO17	0,749098			
BO18	0,576371			
BO19	0,667083			
BO2	0,708005			
BO21	0,601519			
BO3	0,648750			
BO4	0,761442			
BO5	0,714554			
BO6	0,684565			
BO7	0,616339			
BO8	0,692521			
BO9	0,625512			
KK1		0,773993		
KK11		0,747703		
KK12		0,838882		
KK2		0,731454		
KK5		0,554016		
KK6		0,854838		
KK7		0,872384		
KK8		0,805166		
Kin1			0,657117	
Kin10			0,851142	
Kin11			0,715194	
Kin12			0,749583	
Kin13			0,742921	
Kin14			0,808887	
Kin15			0,630635	
Kin16			0,653056	
Kin2			0,906176	
Kin3			0,579958	
Kin4			0,867365	
Kin5			0,731103	
Kin6			0,723037	

Kin7			0,817928	
Kin8			0,873539	
Kin9			0,743249	
Pel1				0,786435
Pel10				0,860447
Pel11				0,859750
Pel12				0,829554
Pel2				0,894269
Pel3				0,932113
Pel4				0,907010
Pel5				0,830750
Pel6				0,906315
Pel7				0,860230
Pel8				0,880611
Pel9				0,911484

PLS

Quality Criteria

Overview

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
BO	0,5184524	0,946383		0,940369
KK	0,605488	0,923635	0,597311	0,904079
Kin	0,575728	0,955343	0,777972	0,949269
Pel	0,761268	0,974480		0,971295

Latent Variable Correlations

	BO	KK	Kin	Pel
BO	1,000000			
KK	0,669938	1,000000		
Kin	0,654390	0,815883	1,000000	
Pel	0,484767	0,661807	0,773853	1,000000

R Square

	R Square
BO	
KK	0,597311
Kin	0,777972
Pel	

Cross Loadings

	BO	KK	Kin	Pel
BO10	0,807485	0,599914	0,547841	0,255343
BO11	0,774496	0,418483	0,329601	0,246457
BO12	0,686863	0,409595	0,404787	0,284978
BO13	0,804632	0,530064	0,496768	0,371810
BO14	0,561249	0,376479	0,310012	0,296162
BO15	0,660128	0,399630	0,391262	0,298339
BO16	0,807485	0,599914	0,547841	0,255343
BO17	0,749098	0,446272	0,338314	0,296422
BO18	0,576371	0,320193	0,291724	0,215685
BO19	0,667083	0,447596	0,466934	0,364640
BO2	0,708005	0,494110	0,569931	0,539107
BO21	0,601519	0,372922	0,403773	0,280845
BO3	0,648750	0,448002	0,538526	0,460347
BO4	0,761442	0,684971	0,585757	0,469698
BO5	0,714554	0,431370	0,396448	0,420884
BO6	0,684565	0,567173	0,593891	0,521614
BO7	0,616339	0,211252	0,317245	0,271051
BO8	0,692521	0,325731	0,336225	0,201679
BO9	0,625512	0,401194	0,453907	0,152446
KK1	0,479490	0,773993	0,637329	0,517284
KK11	0,537637	0,747703	0,606411	0,559866
KK12	0,577049	0,838882	0,646582	0,466491
KK2	0,427711	0,731454	0,640751	0,517534
KK5	0,417554	0,554016	0,363612	0,375281
KK6	0,595171	0,854838	0,615125	0,479323
KK7	0,542790	0,872384	0,782621	0,615069
KK8	0,577521	0,805166	0,703864	0,554560
Kin1	0,484322	0,517228	0,657117	0,515206
Kin10	0,547401	0,640949	0,851142	0,637775
Kin11	0,514186	0,614399	0,715194	0,528279
Kin12	0,419047	0,613533	0,749583	0,590257
Kin13	0,525994	0,630348	0,742921	0,563037

Kin14	0,515747	0,555860	0,808887	0,605601
Kin15	0,316575	0,472013	0,630635	0,453985
Kin16	0,325771	0,526650	0,653056	0,518652
Kin2	0,643966	0,735163	0,906176	0,694458
Kin3	0,457657	0,525380	0,579958	0,413162
Kin4	0,565650	0,717458	0,867365	0,661715
Kin5	0,541894	0,639094	0,731103	0,607612
Kin6	0,389102	0,594934	0,723037	0,601226
Kin7	0,584005	0,668428	0,817928	0,684812
Kin8	0,581811	0,759379	0,873539	0,698149
Kin9	0,426822	0,607624	0,743249	0,527251
Pel1	0,415204	0,652273	0,672881	0,786435
Pel10	0,487400	0,661382	0,681866	0,860447
Pel11	0,413365	0,552635	0,651849	0,859750
Pel12	0,477693	0,670476	0,749603	0,829554
Pel2	0,576596	0,583258	0,736385	0,894269
Pel3	0,466916	0,582840	0,693845	0,932113
Pel4	0,346249	0,584655	0,679088	0,907010
Pel5	0,382359	0,424090	0,535229	0,830750
Pel6	0,420615	0,605334	0,670907	0,906315
Pel7	0,363291	0,392049	0,583289	0,860230
Pel8	0,321894	0,565305	0,698719	0,880611
Pel9	0,358123	0,551085	0,676281	0,911484

Total Effects

	BO	KK	Kin	Pel
BO		0,456360	0,365034	
KK			0,437812	
Kin				
Pel		0,440578	0,596897	

Outer Loadings

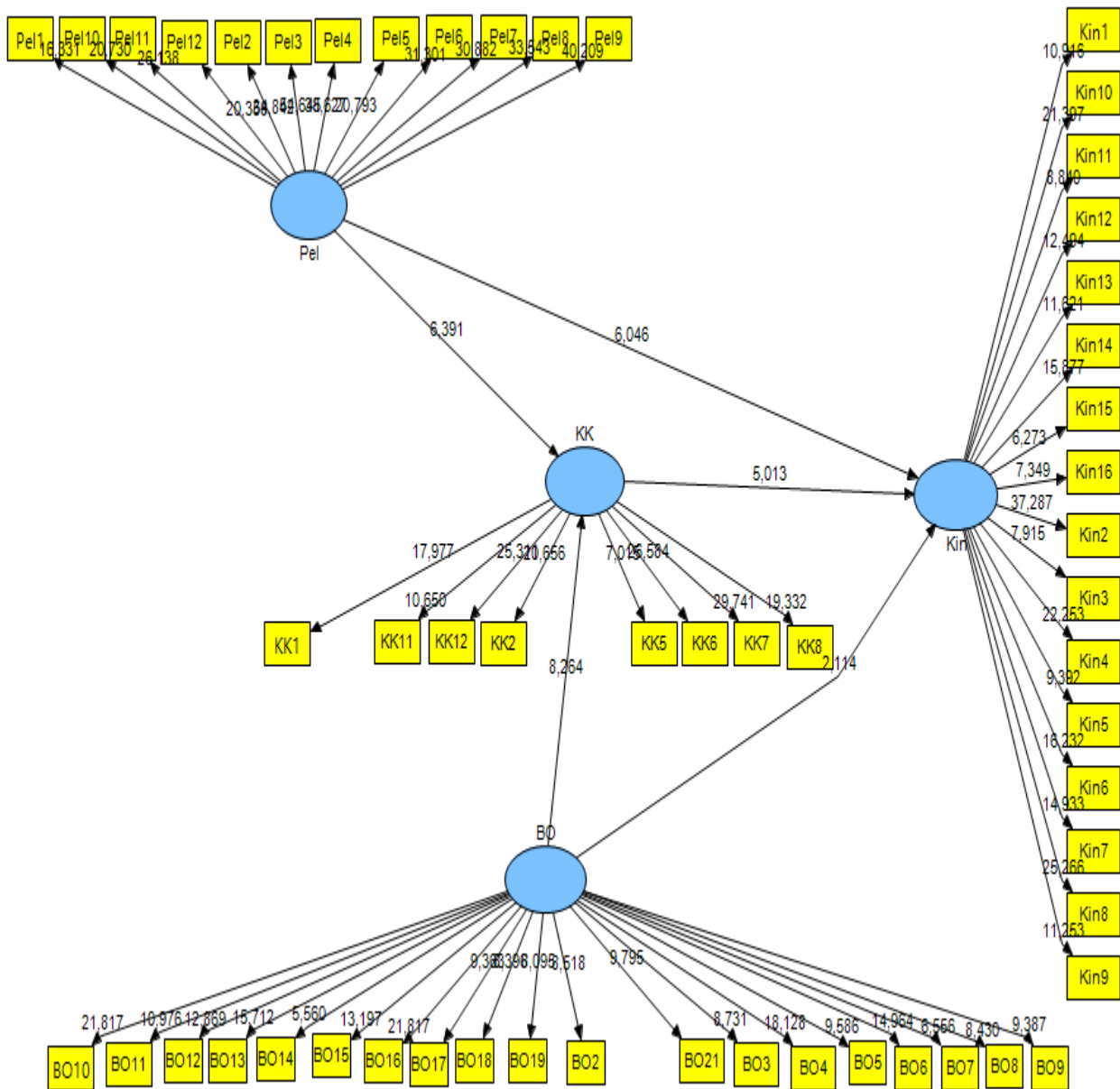
	BO	KK	Kin	Pel
BO10	0,807485			
BO11	0,774496			
BO12	0,686863			
BO13	0,804632			
BO14	0,561249			
BO15	0,660128			
BO16	0,807485			
BO17	0,749098			
BO18	0,576371			
BO19	0,667083			
BO2	0,708005			
BO21	0,601519			
BO3	0,648750			
BO4	0,761442			
BO5	0,714554			
BO6	0,684565			
BO7	0,616339			
BO8	0,692521			
BO9	0,625512			
KK1		0,773993		
KK11		0,747703		
KK12		0,838882		
KK2		0,731454		
KK5		0,554016		
KK6		0,854838		
KK7		0,872384		
KK8		0,805166		
Kin1			0,657117	
Kin10			0,851142	
Kin11			0,715194	
Kin12			0,749583	
Kin13			0,742921	

Kin14			0,808887	
Kin15			0,630635	
Kin16			0,653056	
Kin2			0,906176	
Kin3			0,579958	
Kin4			0,867365	
Kin5			0,731103	
Kin6			0,723037	
Kin7			0,817928	
Kin8			0,873539	
Kin9			0,743249	
Pel1				0,786435
Pel10				0,860447
Pel11				0,859750
Pel12				0,829554
Pel2				0,894269
Pel3				0,932113
Pel4				0,907010
Pel5				0,830750
Pel6				0,906315
Pel7				0,860230
Pel8				0,880611
Pel9				0,911484

Path Coefficients

	BO	KK	Kin	Pel
BO		0,456360	0,165234	
KK			0,437812	
Kin				
Pel		0,440578	0,404007	

Bootstrapping



Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
BO -> KK	0,456360	0,464442	0,055223	0,055223
BO -> Kin	0,365034	0,375293	0,072691	0,072691
KK -> Kin	0,437812	0,418284	0,087335	0,087335
Pel -> KK	0,440578	0,436352	0,068933	0,068933
Pel -> Kin	0,596897	0,591886	0,064913	0,064913

	T Statistics (O/STERR)
BO -> KK	8,263971
BO -> Kin	5,021730
KK -> Kin	5,013038
Pel -> KK	6,391373
Pel -> Kin	9,195316