

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Nawawi, 2010 dalam Tannady, 2018). Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Adapun pendapat lain yang mengemukakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Sinambela, 2016). Sedangkan menurut (Sulaiman, 2007 dalam Tannady, 2018) merupakan sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dimana keluarannya dapat berupa produk atau jasa dalam periode tertentu dan memiliki ukuran tertentu dan dikerjakan oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalamannya.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

seorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penilaian tertentu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005) dalam Tannady (2018) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Kualitas dan kemampuan karyawan

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan Pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan.

2. Sarana Pendukung

Yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi dan teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

3. Supra Sarana

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2001) dalam Tannady (2018) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai di antaranya:

1. Faktor Kemampuan

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

2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam penelitian Citraningtyas dan Djastuti (2017) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan yang dibebankan memiliki karakteristik sendiri-sendiri, tidak semua pekerjaan dianggap baik hanya bila kuantitas atau kualitasnya baik, banyak juga pekerjaan dianggap baik bila waktu penyelesaiannya tepat waktu atau permasalahan ketepatan waktu memiliki bobot paling tinggi dibandingkan parameter lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

2. Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan Kerja

Dalam pelatihan kerja bagi seluruh calon karyawan baru agar siap untuk ditempatkan di bidang pekerjaan tertentu, perlu terlebih dahulu untuk mengikuti pelatihan. Siap dalam arti mampu untuk bekerja dan mau untuk mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan,

pengetahuan dan perilakunya (Kasmir, 2016). Menurut Sinambela (2016) pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Sedangkan menurut (Simanjuntak, 2005 dalam penelitian Nugraheni dan Prabawani, 2018) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Mondy (2010) dalam penelitian Kartikasari dan Indi (2017) menyatakan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini. Dalam penelitian Citraningtyas dan Indi (2017) menyatakan bahwa pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran yang diadakan perusahaan dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dengan harapan karyawan mampu untuk menguasai dan dapat mengaplikasikannya.

Berdasarkan definisi tersebut, maka pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan untuk melatih keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang diharapkan bisa meningkatkan kinerja mereka.

b. Tujuan Pelatihan Kerja

Berikut ini tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat :

1. Menambah pengetahuan baru

Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2. Mengasah kemampuan karyawan

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

3. Meningkatkan keterampilan

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Disamping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan. Dengan memiliki

rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

5. Meningkatkan ketaatan

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Biasanya dengan mengikuti pelatihan maka karyawan diberitahu tentang segala suatu kebijakan dan aturan perusahaan.

6. Meningkatkan rasa percaya diri

Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan akan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan.

7. Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Artinya rasa memiliki perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau timbulnya rasa memiliki kepada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik.

8. Memberikan motivasi kerja

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi kerja karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih

termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan.

9. Menambah loyalitas

Artinya dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi turn over karyawan.

10. Memahami lingkungan kerja

Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih beberapa hal termasuk sama dengan karyawan lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman sekerjanya.

11. Memahami budaya organisasi

Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Atau dengan kata lain karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku dalam sebuah perusahaan.

12. Membentuk *teamwork*

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan yang tak terpisahkan satu sama lainnya. Dengan demikian, karyawan mampu menghindari diri dari sikap

kepentingan individu, tetapi lebih menekankan kepada kepentingan bersama.

c. Teori Pelatihan Kerja

1. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Salah satu teori mengenai evaluasi training dikemukakan oleh Kirkpatrick (1967), yang dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Programs*. Kirkpatrick (1998) mengemukakan bahwa evaluasi suatu pelatihan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pelatihan itu sendiri dan evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan secara keseluruhan berlangsung secara efektif atau tidak. Menurut Kirkpatrick ada empat tingkatan yang dilakukan dalam evaluasi pelatihan.

Pertama, evaluasi pada reaksi/*reaction* (evaluasi level 1) yaitu evaluasi untuk mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Kedua, evaluasi pada pembelajaran/*learning* (evaluasi level 2) yaitu evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta memahami materi pelatihan yang disampaikan dalam meningkatkan tiga kompetensi : pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Ketiga, evaluasi pada perilaku/*behavior* (evaluasi

level 3) yaitu evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta menerapkan/mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya. Keempat, evaluasi pada hasil/*result* (evaluasi level 4) yaitu evaluasi untuk mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan.

Menurut Hendy Tannady (2018) indikator untuk mengukur pelatihan kerja secara individu ada tujuh indikator, yaitu :

1. Sasaran pelatihan

Sasaran pelatihan harus jelas untuk siapa pelatihan ditujukan dan harus dapat diukur. Ini bertujuan agar pelatihan dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

2. Peserta pelatihan

Calon peserta latihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih. Calon karyawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

3. Waktu pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan. Demikian pula dengan jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pelatihan yang diikutinya.

4. Instruktur pelatihan

Instruktur pelatihan adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang diberikan kepada peserta juga berkurang. Demikian pula jika pengajar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik tetapi kurang bisa dalam hal mengajar, akan membuat peserta pelatihan kesulitan atas apa yang diajarkan. Untuk instruktur perlu diambil dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan karena memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

5. Tujuan pelatihan

Tujuan dari pelatihan harus jelas dari pihak perusahaan maupun karyawan yang sebagai peserta dari pelatihan. Misalnya untuk menggali bakat dari peserta, memperbaiki kinerja

karyawan, meningkatkan semangat kerja atau untuk kebutuhan promosi dan rotasi karyawan.

6. Materi pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Materi pelatihan juga harus diberikan kepada peserta pelatihan yang memang seharusnya menerima materi tersebut. Artinya kemampuan peserta untuk menyerap materi yang diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Menurut Wibowo (2016:8) dalam Hendy Tannady (2018:127) Budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi dimana terdapat sekelompok orang melakukan interaksi, budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Rivai & Mulyadi (2012) dalam penelitian Wahyuni, dkk (2016). Menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman

tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, maka budaya organisasi merupakan cara hidup termasuk didalamnya cara berpikir, bertindak dan sebagainya sehingga membedakan karakteristik suatu organisasi satu dengan yang lainnya.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:73) dalam Tannady (2018;144) fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Memberi anggota identitas organisasional

Identitas organisasional merupakan ciri dan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, dengan pengembangan kemampuan SDM secara terus menerus, setiap ide kreatif yang lahir akan menjadi aset perusahaan dan membentuk citra serta kepribadian perusahaan.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Segenap SDM dalam organisasi harus intim dengan norma-norma dan nilai yang ada pada organisasi, tentu ini bukan hal yang mudah dan tidak terkait tingkat intelegensi dari SDM, melainkan pendekatan pimpinan tentang cara membangun kepercayaan SDM bahwa mereka bangga menjadi bagian dari perusahaan.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Budaya organisasi yang baik akan menjaga stabilitas dalam sistem organisasi, sehingga setiap gesekan kepentingan dan gejala yang ada dapat diminimalisir dampak dan terjadinya.

4. Membentuk perilaku

Budaya organisasi juga mampu membentuk perilaku karyawan, karyawan akan menjadi tahu bagaimana ia harus bersikap dalam lingkungan kerjanya, bila budayanya tidak sesuai ia harus secepatnya beradaptasi, terlebih dahulu kalau ternyata ia punya rencana jangka panjang.

c. Teori Budaya Organisasi

1. Teori Komunikasi Behaviorisme

Teori ini dikembangkan oleh John B. Watson. Menurutnya Teori behaviorisme ini mencakup semua perilaku, termasuk tindakan balasan atau respon terhadap suatu rangsangan atau stimulus. Artinya bahwa selalu ada kaitan antara stimulus dengan respon pada perilaku manusia. Jika suatu stimulus atau rangsangan yang diterima seseorang telah teramati, maka dapat diprediksikan pula respon dari orang tersebut.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017) indikator untuk mengukur budaya organisasi ada tujuh indikator, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. Memperhatikan detail

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan memperhatikan detail.

3. Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.

4. Kepuasan Kerja

- a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (external), atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri (Sinambela, 2016). Menurut Tannady (2018) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang

menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sedangkan menurut (Robbins, 2003 dalam Wibowo, 2016) kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Handoko (2010) dalam penelitian Kartikasari dan Djastuti (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain penilaian, perasaan atau sikap umum karyawan terhadap pekerjaan yang meliputi gaji, hubungan sosial ditempat kerja, lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan definisi tersebut maka kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka yang bisa berupa hal-hal yang bagi mereka menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dan kepuasan kerja yang menyenangkan dapat menunjang kinerja dari karyawan tersebut.

b. Faktor-faktor yang memenuhi kepuasan kerja

Ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) dalam Tannady (2018:234) sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dan pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa ahli individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetic (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti

penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

c. Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, equity in equity*.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut merasa puas. Sebaliknya apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Tannady (2018) indikator untuk mengukur kepuasan kerja secara individu ada lima indikator, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya

dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Supervisi (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antar pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Rizki Indah Kartikasari dan Indi Djastuti. Diponegoro Journal of Management, Vol.6 No. 4 2017	Variabel bebas : a. Pelatihan Kerja b. Disiplin Kerja Variabel mediasi : a. Kepuasan Kerja Variabel Terikat : a. Kinerja	1. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 4. Variabel pelatihan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
2.	Endang Sri Wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati, Jurnal Manajemen Vol. XX No.02 Juni 2016	Variabel bebas : a. Budaya Organisasi b. <i>Locus of Control</i> Variabel mediasi : a. Kepuasan Kerja Variabel terikat : a. Kinerja	1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. 2. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja.
3.	Nuridha Citraningtyas dan Indi Djastuti,	Variabel bebas : a. Pelatihan b. Lingkungan kerja	1. Pelatihan mempunyai pengaruh positif

	Diponegoro Journal of Management Vol. 6 No.4 2017	<p>Variabel mediasi :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	Hapy Nugraheni dan Bulan Prabawani (2018)	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Pelatihan b. Budaya Organisasi</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.</p> <p>3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

5.	Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso dan Andi Tri Haryono, Journal Of Management Vol.02 No.02, Maret 2016	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Budaya Organisasi</p> <p>b. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>a. Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>
6.	Maulia Eka Riani, M. Syamsul Maarif dan Joko Affandi, Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2, Mei 2017	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Pelatihan</p> <p>b. Motivasi Kerja</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja</p>	<p>1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>
7.	Zabdy Steven timbowo, Jantje Sepang dan Bode Lumanauw, Jurnal EMBA, Vol. 5 No. 1 Maret 2016	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Lingkungan Kerja</p> <p>b. Pelatihan</p> <p>c. Pemberdayaan SDM</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Pelatihan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
8.	Faraz Putri Nabilah, Bernhard Tewal dan Irvan Trang, Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017.	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Pelatihan</p> <p>b. Pendidikan</p> <p>c. Iklim Organisasi</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
9.	Andriyastuti Suratman dan Lilis Supriyantiningih, Jurnal Kajian Bisnis Vol.27, NO. 1, 2019, 46-60	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Budaya Organisasi</p> <p>b. Keselamatan Kerja</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Terikat</p> <p>a. Kinerja</p>	<p>1. Kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dengan kinerja</p> <p>2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan</p>

			<p>budaya organisasi terhadap kinerja</p> <p>3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja</p>
10.	<p>Silahul Mukmin, Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo, MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 2 No. 3, 2019</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>b. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Terikat</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Kepuasan kerja mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja</p>
11.	<p>Firmansyah Usman, Forum Ekonomi, 21 (2), 2019, 132-142</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Kecerdasan Emosi</p> <p>b. Budaya Organisasi</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>a. Kepuasan</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>3. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
12.	<p>Sukmonoadi Singosurandono, Siti Hidayah dan</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Komitmen Afektif</p>	<p>1. Pelatihan berpengaruh positif dan</p>

	<p>SB. Handayani, Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi No. 45/Th. XXV/Oktober 2018</p>	<p>b. Pelatihan Variabel mediasi : b. Kepuasan Kerja Variabel terikat : a. Kinerja</p>	<p>signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja</p>
13.	<p>Adistri Novita Lestari dan Emma Sutyani, Tirtayasa EKONOMIKA, Vol, 13, No 2 Oktober 2018</p>	<p>Variabel bebas : a. Gaya Kepemimpinan Transformasional b. Budaya Organisasi Variabel mediasi : c. Kepuasan Kerja Variabel terikat : a. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial hubungan budaya organisasi</p>

			terhadap kinerja karyawan
14.	Trenggono Widodo, Nanang Alamsyah dan Chandyka Bagus Utomo, Jurnal Industri Kreatif (JIK), Februari 2018, Vol. 2 No. 1	Variabel bebas : a. Gaya Kepemimpinan b. Disiplin Kerja c. Pelatihan Kerja Variabel terikat : a. Kinerja Karyawan	1. Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Iha Haryani Hatta dan Widarto Rachbini, Jurnal Manajemen/Volume XIX, No. 01 Februari 2015: 74-84	Variabel bebas : a. Budaya Organisasi b. Insentif c. Kepuasan Kerja Variabel terikat : a. Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
16.	Benyamin Richard Manery, Victor P.K Lengkong dan Regina T. Saerang, Jurnal EMBA Vol. 6 No. 4 September 2018, Hal. 1968-1977	Variabel bebas : a. Komitmen Organisasi b. Budaya Organisasi Variabel terikat : a. Kinerja	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
17.	Yunita Puspa Dewi, Diana Sulianto K Tobing dan Sri Wahyu Lelly Hana Seyanti, JURNAL EKONOMI, 14(1), 50 – 67, 2018	Variabel bebas : a. Kepemimpinan Transformasional b. Budaya Organisasi c. Komitmen Organisasional Variabel mediasi : a. Kepuasan Kerja Variabel terikat : a. Kinerja	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
18.	Tri Widiyanto dan Supriyono, Probank: Jurnal Ekonomi dan	Variabel bebas a. Kepemimpinan	1. Budaya organisasi berpengaruh

	Perbankan, Vol.3 No. 2, 2018	<p>b. Budaya Organisasi</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
19.	Renaldo Tumigolung, Jantje Sepang dan Arazzi Bin Hasan, Jurnal EMBA, Vol.7 No.3, 2019	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Budaya Organisasi</p> <p>b. Komitmen Karyawan</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
20.	Imam Fatoni, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 10 NO. 2, 2016	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Efektivitas Pelatihan</p> <p>b. Disiplin Kerja</p> <p>c. Lingkungan Kerja</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Semangat Kerja</p> <p>b. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Efektivitas pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
21.	Marthina Berlina, Nahar Siregar dan Huske Dwi Gustian, <i>International Review of Jurnal</i>	<p>Variabel bebas :</p> <p>a. Kepuasan</p> <p>Variabel terikat :</p> <p>a. Kinerja</p>	<p>1. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan</p>

	<i>Management and Marketing, 2018</i>		
22.	Andhi Bharata, Journal The Winners Vol.17 No.1 March 2016	Variabel bebas : a. Pelatihan Variabel terikat : a. Kinerja	1. Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh antara Pelatihan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Kartikasari dan Djastuti (2017) pelatihan merupakan proses peningkatan kemampuan spesifik karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan agar dapat memperbaiki maupun meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kartikasari dan Djastuti (2017) bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Citraningtyas dan Djastuti, 2017; Nugraheni dan Prabaweni, 2018; Riani, dkk, 2017; Timbowo, 2016; Singosurandono, 2018; Widodo, 2018; Bharata, 2016) juga menyatakan bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2012) dalam Wahyuni, dkk (2016) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wahyuni, dkk bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Nugraheni dan Prabaweni, 2018; Fauzi, dkk, 2016; Usman, 2019; Lestari dan Sutyani, 2018; Hatta dan Widarto, 2015; Manery, dkk, 2018; Widiyanto dan Supriyono, 2018) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh antara Pelatihan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2012) dalam penelitian Kartikasari dan Djastuti (2017) karyawan yang telah berpengalaman dan yang belum berpengalaman memerlukan program pelatihan sebagai investasi sumber daya manusia. Pelatihan dirancang guna meningkatkan keahlian-keahlian. Pengetahuan ataupun perubahan sikap karyawan.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartikasari dan Djastuti (2017) bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh (Nugraheni dan Prabawani, 2018; Citraningtyas dan Djastuti, 2017; Timbowo, dkk, 2016; Singosurandono, 2018) juga menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Dengan adanya budaya organisasi yang baik atau menyenangkan pada sebuah perusahaan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugraheni dan Prabawani (2018) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh (Lestari dan Suryani, 2018; Suratman dan Supriyantiningih, 2019; Mukmin, dkk, 2019; Usman, 2019; Hatta dan Widarto, 2015; Dewi, dkk, 2018; Widiyanto dan Supriyono, 2018) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Kartikasari dan Djastuti (2017) kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ada anggapan bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik pula.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartikasari dan Djastuti (2017) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh (Citraningtyas dan Djastuti, 2017; Nugraheni dan Prabaweni, 2018; Fauzi, dkk, 2016; Mukmin, dkk, 2019; Usman, 2019;

Singosurandono, 2018; Widiyanto dan Supriyono, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh antara Pelatihan Kerja dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

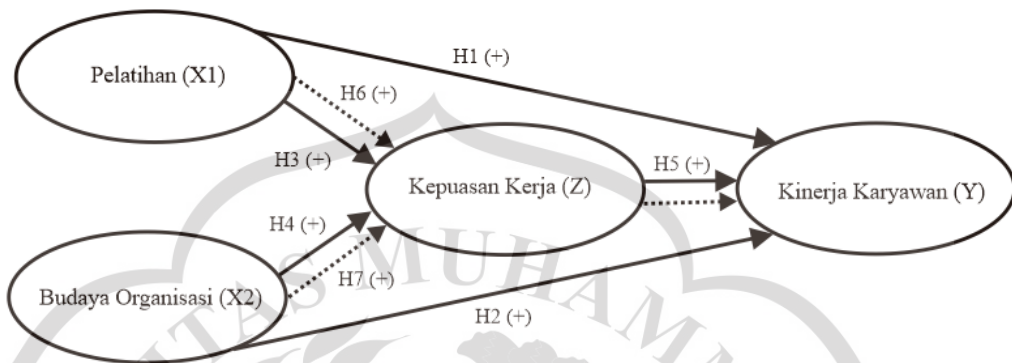
Kepuasan kerja merupakan perantara antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana ketika karyawan dalam sebuah perusahaan diberikan pelatihan dan secara tidak langsung merasa puas maka dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartikasari dan Djastuti (2017) bahwa pelatihan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Singosurandono (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perantara antara budaya organisasi terhadap kinerja, dimana ketika perusahaan memiliki budaya organisasi yang dapat diterima oleh karyawannya maka karyawan tersebut akan merasa nyaman, hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suratman dan Supriyatiningih (2019) bahwa budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang ada dan diuji kebenarannya secara ilmiah. Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H2 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H3 : Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

H4 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

H5 : Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H6 : Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H7 : Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

