

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : KHAIRUNISA**  
**NPM : 2005160198**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**MEDAN**  
**2024**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 30 Agustus 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : KHAIRUNISA  
NPM : 2005160198  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Dinyatakan : ( A ) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Prof. Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.

Penguji II

IRMA CHRISTIANA, S.E., M.M.

**Pembimbing**

JASMAN SYARIFUDDIN, S.E., M.Si.

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

**Sekretaris**

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR


Tugas akhir ini disusun oleh :

Nama : KHAIRUNISA  
N.P.M : 2005160198  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir: PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA  
IV REGIONAL I MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

  
Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Khairunisa  
NPM : 2005160198  
Dosen Pembimbing : Jasman Saripuddin HSB, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Hasil uji hipotesis ditunjukkan di teor jurnal Skripsi di jurusan Abj njukmf Peprensi		Jf
Bab 5	forum di per bales danוברat ber kram kan kemampuan.		Jf
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace dan menyemahi fiant vka dafan ujian tugas akhir.	9/8/24	Jf

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Agustus 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Khairunisa  
NPM : 2005160198  
Konsentrasi : Riset Ekonomi dan Bisnis  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Ekonomi Manajemen)  
Judul : Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juni 2024  
Pembuat Pernyataan



*Khairunisa*  
Khairunisa

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

### **PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**KHAIRUNISA**

**NPM : 2005160198**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [khairunisa781@gmail.com](mailto:khairunisa781@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang jumlahnya 147 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 60 orang karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan . Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Dan secara tidak langsung Pelatihan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

***Kata Kunci : Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja***



## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

**KHAIRUNISA**

**NPM : 2005160198**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [khairunisa781@gmail.com](mailto:khairunisa781@gmail.com)

*The purpose of this research is to test and analyze the influence of Job Training and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan directly or indirectly. The approach used in this research is an associative approach. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, numbering 147 people. The sample in this study used the Slovin formula, totaling 60 PT employees. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Data collection techniques in this research used observation techniques and questionnaires. The data analysis technique in this research uses a quantitative approach using statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis and Hypothesis Testing. Data processing in this research uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this research prove that job training directly has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant influence on employee performance. Job Training has a significant effect on Job Satisfaction. Organizational culture has a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a significant effect on employee performance. And indirectly, Job Training has no effect on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable. Organizational culture does not have a significant effect on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.*

**Keywords: Job Training, Organizational Culture, Employee Performance and Job Satisfaction .**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Alhamdulillahil'alamin segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan dan kelancaran untuk menyelesaikan penulisan Tugas Akhir. Tugas akhir ini yang dimaksud untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. tugas akhir ini diajukan dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”**

Masih begitu banyak kekurangan dan keterbatasan yang ada pada penulis di dalam penyelesaian tugas akhir ini, namun penulis berusaha maksimal mungkin untuk menyusun Tugas Akhir ini dengan sebaik- baiknya. Penulis sangat berharap kritik dan saran yang mendidik demi menambah pengetahuan penulis serta dapat memperbaiki kekurangan penulis dalam membuat tugas akhir.

Dalam penulisan tugas akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak terkait, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Ayahanda tercinta Almarhum **Amsus** dan Ibunda tercinta **Faridah Hanum Lubis** yang selama hidup memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik



dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dan juga selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir.
7. Bapak Assoc. Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari penyusunan tugas akhir ini belum sempurna baik secara penulisannya maupun secara isi karena keterbatasan kemampuan penulis, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari pembaca untuk penyempurnaan tugas akhir ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga tugas akhir ini dapat berguna bagi pembaca terlebih bagi penulis sendiri

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan,           Agustus 2024  
Penulis

**Khairunisa**  
**NPM 2005160198**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Batasan Masalah .....	8
1.4. Rumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian .....	9
1.6. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1. Landasan Teori .....	13
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	13
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	13
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Karyawan .....	14
2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja Karyawan.....	15
2.1.1.4. Indikator Kinerja Karyawan.....	18
2.1.2. Kepuasan Kerja .....	20
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	20
2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	21
2.1.2.2. Faktor Faktor Kepuasan Kerja .....	23
2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja.....	25
2.1.3. Pelatihan Kerja .....	26
2.1.3.1. Pengertian Pelatihan Kerja .....	26
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Kerja.....	28
2.1.3.3. Faktor Faktor Pelatihan Kerja .....	31
2.1.3.4. Indikator Pelatihan Kerja.....	33

2.1.4. Budaya Organisasi .....	36
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	36
2.1.4.2. Peranan Budaya Organisasi.....	37
2.1.4.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi.....	39
2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi .....	41
2.2 Kerangka Konseptual .....	43
2.3 Hipotesis .....	50
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	52
3.2 Definisi Oprasional .....	52
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	54
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	57
3.6 Teknik Analisis Data .....	59
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	66
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	66
4.1.2 Identitas Responden .....	66
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....	68
4.1.4 Hasil Analisis Data .....	76
4.2. Pembahasan .....	86
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>96</b>
5.1. Kesimpulan .....	96
5.2. Saran .....	96
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Kinerja Karyawan .....	6
Tabel 1.2 Hasil Pra Riset .....	8
Tabel 3.1 Variabel Kinerja Karyawan .....	52
Tabel 3.2 Variabel Kepuasan Kerja .....	53
Tabel 3.3 Variabel Pelatihan Kerja .....	53
Tabel 3.4 Variabel Budaya Organisasi.....	54
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	55
Tabel 3.6 Populasi Penelitian .....	57
Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....	58
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	66
Tabel 4.2 Umur Responden .....	67
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	67
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	68
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai .....	69
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja.....	70
Tabel 4.7 Skor Angket Pelatihan Kerja .....	72
Tabel 4.8 Skor Angket Budaya Organisasi .....	74
Tabel 4.10. Analisis Validitas Konvergen .....	77
Tabel 4.10. Validitas dan Realibilitas Konstruk .....	79
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....	80
Tabel 4.12. R Square .....	81
Tabel 4.13. F Square .....	82
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung .....	84
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	50
Gambar 3.1 PLS Algoritma .....	50
Gambar 4.1 PLS Algoritma .....	76

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas dengan bekerja.

Tercapainya suatu tujuan dalam perusahaan berkaitan erat dengan profesionalitas kerja karyawan yang mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tercapailah tujuan dari perusahaan tersebut. Cara cepat yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat diperlukan dalam mempengaruhi berbagai aspek kegiatan pada perusahaan, dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat menentukan hasil tingkat pencapaian suatu kinerja. Kinerja digunakan untuk menentukan perbandingan dari semua hasil kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai prestasi hasil kinerja yang maksimal, sehingga organisasi dapat menilai secara keseluruhan tingkat kualitas dan

kesigapan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi (Siagian & Khair, 2018)

Menurut (Hasibuan, 2019) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil prestasi kerja baik berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerjaan yang baik ditentukan oleh tingkat disiplin kerja dan motivasi karyawan yang dimiliki setiap karyawan, serta tingkat stres yang dirasakan dalam bekerja (Kurnia & Sari, 2023).

Faktor yang mempengaruhi dalam kinerja karyawan antara lain ialah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut tercermin pada sikap positif karyawan kami dalam pekerjaan mereka serta dalam semua hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja. SDM atau manajemen harus terus memantau kepuasan kerja karena berdampak pada masalah seperti ketidakhadiran, pergantian, dan kepuasan kerja (Nasution et al., 2022)

Menurut (Mangkunegara, 2017) memaknai bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya



seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka akan berdampak baik bagi perusahaan, karena akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Hasibuan, 2015)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pelatihan kerja. Perkembangan dan pertumbuhan organisasi mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan organisasi dapat diperoleh melalui program pelatihan karyawan. Pelatihan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada organisasi. Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasi sehingga organisasi dapat menerapkan jenis program pelatihan dan motivasi kerja yang akan diberikan kepada individu dalam organisasi. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan motivasi kerja karyawan akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi merupakan sasaran dari pelatihan karyawan, sehingga karyawan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya (Yusnandar et al., 2020).

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari pelatihan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Pelatihan kerja adalah salah satu cara untuk membuat pengetahuan dan keterampilan

seorang karyawan menjadi lebih baik. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan. Pelatihan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan (Mujiatun, 2017).

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan (Sukoco et al., 2020).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, dimana fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan melalui penerapan kebiasaankebiasaan yang berlangsung lama digunakan dalam kehidupan aktivitas kerja. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang serta dilakukan oleh karyawan melalui pekerjaannya (Sitio, 2021)

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan (Muis et al., 2018)

PT. Perkebunan Nusantara IV merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di Tapanuli Selatan Provinsi Sumatera Utara. Pada umumnya perusahaan-perusahaan perkebunan di Sumatera Utara memiliki sejarah panjang sejak zaman Belanda. PT. Perkebunan Nusantara IV disingkat PTPN IV didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1996 tentang pelebunan perusahaan perseroan. PTPN IV ( Persero ) mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal tanaman. Kebun bibit dan pemeliharaan tanaman yang menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industry, Pemasaran komoditas yang dihasilkan dan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 (tiga puluh) Unit Kebun mengelola budidaya Kelapa Sawit dan The, dan 3 (tiga) Unit Proyek Pengembangan Kebun Inti Kelapa Sawit, 1 (satu) Unit Proyek Pengembangan Kebun Plasma Kelapa Sawit, yang menyebar di 9 (Sembilan) Kabupaten yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batu Bara dan Mandailing Natal.

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) merupakan salah satu perusahaan agroindustri terbesar di Indonesia yang bergerak di sektor perkebunan, khususnya kelapa sawit dan teh. PTPN IV merupakan bagian dari holding BUMN Perkebunan Nusantara yang beroperasi di berbagai daerah di Sumatera Utara. PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional I Medan telah mengalami berbagai transformasi dan perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu perubahan utama adalah integrasi sistem dalam kerangka pembentukan subholding baru bernama PalmCo, yang merupakan bagian dari PTPN Group.

PalmCo diharapkan menjadi perusahaan sawit terbesar di dunia dengan luas lahan lebih dari 600.000 hektare pada tahun 2026 (TransNusantara.co.id). Pada akhir tahun 2023, PTPN IV Regional I mengadakan serah terima jabatan untuk menelaraskan struktur manajemen baru. Fauzi Omar kini memimpin sebagai Regional Head, menggantikan posisi sebelumnya di PTPN IV (TransNusantara.co.id). Transformasi ini merupakan bagian dari strategi PTPN IV untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan dalam menghadapi tantangan industri kelapa sawit global.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 didapati disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Faktor Yang Dinilai	2021			2022			2023		
	Sangat Baik	Baik	Buruk	Sangat Baik	Baik	Buruk	Sangat Baik	Baik	Buruk
Uraian Tugas	106	39	2	88	58	1	122	22	1
Kompetensi Individu	92	50	5	94	52	1	112	35	0
Kesimpulan Kinerja	68	79	0	89	56	2	99	47	1
Jumlah	147			147			147		

Tabel 1.2 Bentuk Penilaian Kinerja Karyawan

Hasil Kinerja Karyawan	Nilai Evaluasi	Keterangan
HPK 1	>80 %	Sangat Baik
HPK 2	50-80 %	Baik
HPK 3	<50%	Buruk

Keterangan:

HPK : Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Nilai Evaluasi : Tingkat Keberhasilan yang dicapai karyawan dalam persentase



Ada 3 (Tiga) faktor yang menjadi penilaian terhadap karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1, yaitu: Pertama, Uraian Tugas yaitu penilaian yang disesuaikan dengan tugas yang diduduki karyawan, artinya indikator pada penilaian ini harus berfokus dengan arah dari pekerjaan dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif serta dapat dicapai dengan kemampuan karyawan, penilaian ini juga mempunyai target waktu pekerjaan.

Kedua, Kompetensi Individu yaitu gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap. Adapun indikator dari penilaian kompetensi individu ini yaitu integritas, orientasi melayani pelanggan, adaptasi, membangun hubungan, mengembangkan orang lain dan bekerjasama/memimpin kelompok. Dalam kegiatannya, indikator tersebut paling sering melibatkan orang banyak dan melibatkan komunikasi di dalamnya. Sehingga peran komunikasi dominan pada faktor penilaian kompetensi individu. Ketiga, Kesimpulan Kinerja yaitu hasil akhir penilaian kinerja karyawan Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 dari penilaian uraian tugas dan kompetensi individu.

Fenomena yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan tentang kinerja adalah hasil kerja karyawan yang belum maksimal, terlihat masih adanya karyawan yang hasil kerjanya buruk setiap tahunnya, hal ini tentunya menjadi permasalahan bagi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan karena karyawan belum maksimal dalam bekerja.

Peneliti juga melakukan pra riset kepada 30 karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan untuk mengetahui permasalahan dari kepuasan kerja, pelatihan kerja dan budaya organisasi. Dimana hasil pra risetnya sebagai berikut :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

No	Indikator	Pernyataan	Jumlah
1	Kepuasan Kerja	1. Kurang puas atas penempatan pekerjaan	60 %
		2. Kurang puas atas pekerjaan yang diberikan dari pimpinan	50 %
2	Pelatihan Kerja	1. Pelatihan kerja yang jarang diberikan	30 %
		2. Pelatihan kerja yang belum memberikan semua materi tentang pekerjaan yang diberikan	20 %
3	Budaya Organisasi	1. Budaya organisasi yakni AMANAH yang belum diterapkan	50 %
		2. Belum terjalinnya Harmonis antar karyawan dalam bekerja	40 %

Sumber : Hasil Prariset (2024)

Fenomena tentang kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ditemukannya beberap karyawan kurang puas atas penempatan pekerjaan yang di lakukan karena tidak sesuai dengan keahlian para karyawan.

Fenomena dalam pelatihan kerja yakni pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan Kurangnya pelatihan kerja yang diberikan sehingga kurang terampilnya para karyawan dalam melakukan kegiatannya sehari hari.

Dan fenomena tentang budaya organisasi adalah Budaya organisasi yang belum diterapkan dengan baik dimana budaya organisasi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan adalah AKHLAK yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Budaya organisasi ini belum dilaksanakan dengan baik terlihat dari masih ada hubungan antar karyawan yang tidak harmonis seperti tidak pernah saling sapa dan berbicara antar karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”**.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan yang belum sesuai harapan perusahaan karena dari data hasil kinerja karyawan, masih ada karyawan yang bekerja dengan hasil buruk.
2. Adanya beberapa karyawan yang merasa kurang puas atas penempatan kerja
3. Kurangnya pelatihan kerja yang diberikan sehingga kurang terampilnya para karyawan dalam melakukan kegiatannya sehari hari
4. Budaya organisasi belum diterapkan dengan baik, dimana masih terdapat hubungan antar karyawan yang belum harmonis dan kurang kolaboratif serta kurang amanah dan loyal terhadap pekerjaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel pelatihan kerja, kompensasi dan pengembangan karir dan tempat penelitian di laksanakan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
3. Apakah ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
6. Apakah ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
7. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Pelatihan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Pelatihan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## 2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Pelatihan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi karyawan itu sendiri dan untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja adalah hasil proses dari pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Hasibuan & Silvy, 2019).

Menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan: kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Moehriono, 2019) Kinerja atau Performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut (Rivai, 2019) Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perubahan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Adapun menurut (Kasmir, 2019) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan dari pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dan manfaat kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat penilaian kinerja karyawan yaitu :



1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (Job description)

#### **2.1.1.2 Faktor Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut (Sutrisno, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi adalah dua konsep penting dalam manajemen dan operasional yang sering digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi, proses, atau individu. Meskipun keduanya terkait, mereka memiliki fokus dan makna yang berbeda.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Otoritas dan tanggung jawab adalah konsep penting dalam manajemen dan organisasi yang membantu mendefinisikan struktur dan alur kerja. Keduanya saling terkait tetapi memiliki peran dan fungsi yang berbeda dalam konteks organisasi

3. Disiplin

Disiplin adalah konsep yang mencakup serangkaian perilaku dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu melalui kontrol diri, ketaatan pada aturan, dan konsistensi dalam tindakan. Disiplin sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan, pekerjaan, dan kehidupan pribadi

4. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan dan kemauan untuk memulai atau melakukan sesuatu tanpa harus menunggu perintah atau arahan dari orang lain. Ini melibatkan pengambilan langkah proaktif dalam mengidentifikasi peluang atau masalah dan bertindak untuk mengatasi atau memanfaatkan mereka.

Inisiatif menunjukkan kemandirian, kreativitas, dan kepemimpinan

Sedangkan menurut (Wibowo, 2020) banyak faktor yang mempengaruhi

kinerja karyawan yang baik yaitu sebagai berikut :

1. *Personal factors*

*Personal factors* adalah karakteristik individu, sifat, dan perilaku yang mempengaruhi cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak. Faktor-faktor pribadi ini saling berinteraksi untuk membentuk bagaimana individu mendekati kehidupan, menangani tantangan, dan mengejar pertumbuhan spiritual dan pribadi. Mengembangkan sifat-sifat ini dapat meningkatkan perilaku proaktif dan kecerdasan spiritual, sehingga membawa kepada kehidupan yang lebih memuaskan dan bermakna

2. *Leadership factors*

Faktor-faktor kepemimpinan adalah karakteristik, sifat, dan keterampilan yang mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin dalam memimpin dan memotivasi orang lain. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

3. *Team factors*

*Team factors* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan efektivitas sebuah tim dalam mencapai tujuan bersama. Faktor-faktor ini mencakup berbagai aspek yang berkontribusi terhadap dinamika kerja tim, kolaborasi, dan pencapaian hasil yang diinginkan

4. *System factors*

*System factors* adalah elemen-elemen atau komponen-komponen dalam suatu sistem yang mempengaruhi operasional, interaksi, dan hasil dari sistem tersebut secara keseluruhan. Faktor-faktor ini dapat meliputi struktur organisasi, proses-proses yang dijalankan, teknologi yang

digunakan, kebijakan dan regulasi yang berlaku, serta lingkungan eksternal di mana sistem beroperasi.

#### 5. *Contextual situational factors*

*Contextual situational factors* adalah faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi perilaku, keputusan, dan hasil dalam suatu konteks atau situasi tertentu. Faktor-faktor ini mengacu pada kondisi, lingkungan, dan keadaan yang ada di sekitar individu atau organisasi pada saat tertentu. Mereka bersifat dinamis dan dapat bervariasi tergantung pada situasi yang sedang berlangsung.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) Indikator kinerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### 3. Kehandalan

Kehandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervise minimum. Kehandalan yakni mencakup

konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan: akurat, benar dan tepat.

#### 4. Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (*Hypothetical Construct*). Dikatakan demikian karena secara riil sikap tidak bisa dilihat dengan mata kepala, disentuh dengan tangan atau dirasakan dengan lidah.

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

##### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

##### 2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

##### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit).

#### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

#### 5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

#### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan

### **2.1.2. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Seorang karyawan bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada diperusahaan tersebut.. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja karyawan menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa Kepuasan kerja berhubungan dengan turnover mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan turnover yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka turnover karyawan tinggi

Menurut (Robbins & Judge, 2021) Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka

Menurut (Umam, 2018) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Menurut (Wibowo, 2020) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya.

Sedangkan (Hamali, 2019) mengatakan bahwa Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya

#### **2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu.

Menurut (Hamali, 2019) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.



### 3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan

#### **2.1.2.3. Faktor-Faktor Kepuasan**

Menurut (Sutrisno, 2019) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

##### 1. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

##### 2. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

##### 3. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan.

##### 4. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor yang ada pada diri karyawan

Yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

Yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

Menurut (Triatna, 2015) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan

3. Pencapaian nilai;

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

4. Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

## 5. Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada penilaian seseorang tentang kepuasan kerja

### **2.1.2.4. Indikator Kepuasan**

Menurut (Robbins & Judge, 2021) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu: Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas dan Rekan Kerja, dimana penjelasan dari setiap item itu adalah :

#### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### 2. Upah.

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

#### 3. Promosi.

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap karyawan merasa terpuaskan dengan jabatannya

#### 4. Pengawas.

Seseorang senantiasa memeberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

#### 5. Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2019) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

### 1. Situasi Kerja

Situasi kerja merujuk pada konteks atau kondisi di tempat kerja yang mempengaruhi cara individu bekerja, berinteraksi, dan mencapai tujuan mereka. Ini mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dan pengalaman kerja seseorang

### 2. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan atau proses bekerja sama antara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan kolaborasi, koordinasi, dan komunikasi yang efektif di antara anggota tim atau pihak-pihak yang terlibat

### 3. Imbalan

Imbalan dalam konteks organisasi atau lingkungan kerja merujuk pada penghargaan atau kompensasi yang diberikan kepada individu atau tim sebagai pengakuan atas kontribusi atau pencapaian mereka.

### 4. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merujuk pada kemungkinan atau peluang yang diberikan kepada individu untuk berkembang, naik jabatan, atau meningkatkan karir mereka di dalam organisasi. Ini mencakup berbagai aspek yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan potensi mereka dan mencapai tujuan karir yang lebih tinggi

## **2.1.3 Pelatihan Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan

yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pelatihan sangat perlu dilakukan agar karyawan mampu dan siap ditempatkan diposisi tertentu dalam perusahaan yang artinya mampu untuk bekerja dan mau untuk mematuhi segalaaturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut (Mujiatun, 2017) pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya kinerja karyawan yang semakin baik, sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu meningkatkan efektivitas kerja dan menjaga kestabilannya.

Menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019) Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Dan Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya (Syahputra & Tanjung, 2020).

Sedangkan (Yusnandar et al., 2020) menyatakan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu

Berdasarkan dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan adalah salah satu cara untuk dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan memahami teknologi yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu

### 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut (Kasmir, 2019) menyatakan bahwa ada beberapa macam tujuan dari pelatihan kerja, yaitu :

1. Menambah pengetahuan baru.

Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2. Mengasah kemampuan karyawan.

Kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal.

3. Meningkatkan keterampilan.

Karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

4. Meningkatkan rasa tanggung jawab.

Karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.

5. Meningkatkan ketaatan.

Dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

6. Meningkatkan rasa percaya diri.

Rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh- sungguh dalam bekerja.

7. Memperdalam rasa memiliki perubahan.

Rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan.

8. Memberikan motivasi kerja.

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi dalam diri karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

9. Menambah loyalitas.

Dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi turnover karyawan.

10. Memahami lingkungan kerja.

Setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.

11. Memahami budaya perusahaan

Karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan.

12. Membentuk *Team Work*

Dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu- kesatuan( satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lain.

Menurut (Arianty et al., 2016) banyak tujuan dari suatu pelatihan kerja diadakan, akan tetapi dibedakan hanya tujuh tujuan pelatihan yakni :

1. Memperbaiki kinerja Pelatihan

Memperbaiki kinerja melalui pelatihan adalah proses untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan melalui program pelatihan yang terstruktur dan relevan

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan.

Memutakhirkan keahlian para karyawan adalah proses untuk meningkatkan atau memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan

kompetensi yang dimiliki oleh karyawan agar tetap relevan dengan tuntutan dan perkembangan terbaru dalam industri atau bidang kerja mereka.

3. Mengurangi waktu belajar

Mengurangi waktu belajar dapat menjadi tantangan, terutama ketika ada kebutuhan untuk memperbarui keahlian atau meningkatkan kinerja tanpa mengganggu produktivitas kerja

4. Memecahkan permasalahan operasional

Memecahkan permasalahan operasional adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi untuk masalah yang muncul dalam pelaksanaan tugas atau proses operasional di dalam organisasi.

5. Promosi karyawan.

Promosi karyawan adalah proses pengangkatan atau peningkatan jabatan seseorang di dalam organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja yang baik, kemampuan, dan kontribusi yang signifikan.

6. Orientasi karyawan terhadap organisasi

Orientasi karyawan terhadap organisasi adalah proses yang dirancang untuk memperkenalkan karyawan baru kepada budaya, nilai-nilai, misi, visi, dan struktur organisasi secara menyeluruh.

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi adalah proses penting bagi setiap individu untuk terus mengembangkan diri mereka secara pribadi dan profesional.



### 2.1.3.3. Faktor Faktor Pelatihan Kerja

Menurut (Kasmir, 2019) mengatakan ada beberapa jenis faktor faktornya, antara lain :

1. Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih, calon karyawan tersebut

2. Instruktur/ pelatih

Instruktur/staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.

3. Materi pelatihan.

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan menambah pengetahuan peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik.

4. Lokasi pelatihan.

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan jenuh.

5. Lingkungan pelatihan

Pengaruh lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prsarana yang memadai tentu kan memberikan hasil yang lebih positif.

## 6. Waktu pelatihan

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

Sedangkan (Mangkunegara, 2017) berpendapat bahwa faktor faktor pelatihan kerja adalah :

### 1. Perbedaan individu karyawan

Setiap individu karyawan memiliki perbedaan yang mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi cara mereka bekerja, berinteraksi, dan berkontribusi dalam lingkungan kerja

### 2. Hubungan dengan jabatan analisis

Analisis hubungan dengan jabatan mengacu pada proses untuk memahami persyaratan, tanggung jawab, dan ekspektasi yang terkait dengan sebuah posisi atau jabatan di dalam organisasi. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang apa yang dibutuhkan untuk berhasil dalam peran tersebut dan bagaimana peran tersebut berkontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan

### 3. Motivasi

Motivasi adalah faktor yang kompleks dan sangat individual. Memahami berbagai jenis motivasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya membantu organisasi dalam merancang strategi yang efektif untuk

meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 4. Partisipasi aktif

Partisipasi aktif mengacu pada keterlibatan aktif dan kontribusi yang positif dari individu atau kelompok dalam suatu aktivitas, proyek, atau proses tertentu. Ini melibatkan lebih dari sekadar kehadiran fisik atau keikutsertaan pasif, tetapi mencakup kontribusi aktif, ide, dan upaya untuk mencapai tujuan bersama

#### 5. Seleksi peserta penataran

Proses seleksi peserta penataran yang cermat membantu memastikan bahwa program pelatihan efektif dan memberikan nilai tambah yang maksimal bagi peserta. Hal ini juga mendukung pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan di dalam organisasi atau lingkungan kerja.

#### 6. Metode pelatihan dan pengembangan.

Metode pelatihan dan pengembangan mencakup berbagai pendekatan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu di tempat kerja

### **2.1.3.4 Indikator Pelatihan Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017) adapun indikator pelatihan kerja yaitu :

#### 1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus

benarbenar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dibidangnya, personal dan kompeten.

## 2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

## 3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

## 4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

## 5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

## 6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci.

Sedangkan menurut (Daulay & Handayani, 2021) berpendapat bahwa indikator pelatihan dapat dilihat dari :

### 1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan merujuk pada hasil yang diinginkan atau tujuan yang ingin dicapai melalui program pelatihan tertentu. Tujuan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dan lebih efektif dalam lingkungan kerja

### 2. Materi

Materi pelatihan merujuk pada konten atau bahan yang disampaikan kepada peserta dalam program pelatihan untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan keterampilan. Materi pelatihan ini dirancang untuk mencapai tujuan pelatihan yang telah ditetapkan

### 3. Metode yang digunakan

Metode yang digunakan dalam pelatihan merujuk pada pendekatan atau teknik yang dipilih untuk menyampaikan materi pelatihan kepada peserta. Pemilihan metode yang tepat dapat mempengaruhi efektivitas pembelajaran dan pengembangan keterampilan

### 4. Kualifikasi Peserta.

Kualifikasi peserta dalam konteks pelatihan merujuk pada syarat atau karakteristik yang diharapkan dimiliki oleh individu yang akan mengikuti program pelatihan tertentu. Hal ini penting untuk memastikan bahwa peserta memiliki dasar pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman yang sesuai sehingga mereka dapat mengikuti pelatihan dengan efektif dan mencapai hasil yang diharapkan

#### 5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur).

Memilih pelatih yang tepat dengan kualifikasi yang sesuai adalah kunci untuk memastikan bahwa peserta mendapatkan pengalaman pembelajaran yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan mereka. Evaluasi terhadap kualifikasi ini biasanya dilakukan melalui wawancara, peninjauan referensi, atau pengamatan langsung atas kinerja pelatih dalam situasi pelatihan sebelumnya.

### **2.1.4. Budaya Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Menurut (Bismala et al., 2015) Budaya Organisasi adalah seperang nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani

Menurut (Umam, 2018) Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi.

Menurut (Wirawan, 2020) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka

belajar untuk menyelesaikan problem- problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut (Sutrisno, 2019) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai atau norma-norma, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut (Fahmi, 2016) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi.

#### **2.1.4.2. Peranan Budaya Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2020) peranan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang mekukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan iem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma arau nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.

3. Reduksi Konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi

perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.

#### 4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

#### 5. Reduksi Ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.

#### 6. Menciptakan Konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.

#### 7. Motivasi

Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu.

#### 8. Kinerja Organisasi

Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.



## 9. Keselamatan Kerja

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

## 10. Sumber Keunggulan Kompetitif

Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Menurut (Sutrisno, 2019) ada beberapa pendapat tentang peran budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **2.1.4.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi**

Menurut (Bismala et al., 2015) ada beberapa faktor Budaya Organisasi yaitu :

1. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, proudk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain.

2. Gaya perusahaan.

Ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaiman penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

3. Jati diri perusahaan

Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Menurut (Busro, 2018) menyatakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Faktor dari luar

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Faktor Nilai-nilai masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor dari dalam organisasi

Organsasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang baik

#### 2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Sitio, 2021) adapun dimensi dan indicator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Involvement* (Keterlibatan)

*Empowerment* (pemberdayaan), *team orientation* (orientasi tim), *capability development* (pengembangan kemampuan).

2. *Concistency* (Konsistensi)

*Coordination and integration* (koordinasi dan integrasi), *Agreement Core Values* (nilai inti kesepakatan).

3. *Adaptability* (Adaptabilitas)

*Creating Change* (menciptakan perubahan), *Customer Focus* (fokus pelanggan), *Organizational Learning* (pembelajaran organisasi).

4. *Mission* (Tujuan)

*Strategic Direction And Intent* (arah dan niat strategis), *Goals And Objectives Vission* (tujuan dan sasaran visi).

Menurut (Robbins & Judge, 2017) indikator budaya organisasi, yaitu

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci.

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses.

4. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam timtim kerja, bukannya individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan.

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1

Juli 2020 maka indikator budaya organisasi adalah AKHLAK yaitu :

1. AMANAH

Yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

2. KOMPETEN

Yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

3. HARMONIS

Yaitu saling peduli dan mengBudaya Organisasiii perbedaan

4. LOYAL

Yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara

5. ADAPTIF

Yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

## 6. KOLABORATIF

Yaitu membangun kerjasama yang sinergis

### **2.2. Kerangka Konseptual**

#### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang karyawan, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia (Hasibuan & Silvy, 2019).

Program pelatihan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajaran, pendidikan dan pelatihan yang meliputi materi ilmu pengetahuan, keterampilan dan keahlian. Kegiatan dalam pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugasnya. Pelatihan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam organisasi

Pelatihan dalam suatu instansi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kinerja instansi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun berkelompok. Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu

yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu (Yusnandar et al., 2020).

Pelatihan merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan karyawan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat. Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan (Prayogi et al., 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti et al., 2021), (Sinambela & Tanjung, 2018), (Mutholib, 2019), dan (Handayani & Berutu, 2021) yang menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan, mulai dari awal bekerja, karyawan berasal dari karakteristik yang berbeda beda maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri maka pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi (Hasibuan, 2018)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Jufrizen, 2017), (Bismala, 2021), (Muis et al., 2018), dan (Prayogi et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **2.2.3 Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah emosional keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaannya mereka melakukannya (J. S. Hasibuan et al., 2023). Oleh karena itu, sebuah kebutuhan organisasi/perusahaan memahami dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Kepuasan kerja adalah juga penilaian terhadap perbedaan untuk apa organisasi memberikan kembali kepadanya (Jufrizen et al., 2022)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan pandangan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi sehingga kepuasan kerja antar pegawai akan berbeda dimana kepuasan kerja akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Andriany, 2019). Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan nilai-nilainya sendiri seperti yang diinginkan dan diharapkan dari pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan sikap individu dan merupakan umpan balik atas pekerjaannya (Jufrizen & Hutasuhut, 2022)

Hasil penelitian yang di lakukan (Bahagia & Putri, 2021), (Suratman, 2018), (Ardasanti, 2019)(Supatmi et al., 2013) dan (Suratman, 2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja**

Menurut (Arianty, 2015) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak.(Indajang et al., 2020).

Budaya organisasi sangat berpengaruh kepuasan kerja para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh



terhadap kepuasan kerja para pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji et al., 2016)

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gultom, 2015), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen & Intan, 2021), dan (Yusnandar & Viawanty, 2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Jufrizen, 2018). Tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan, akan dapat diselsaikan dengan baik, jika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Pada intinya, kepuasan kerja adalah bersifat individu dan setiap individu mempunyai kepuasan kerja yang berbeda satu sama lainnya (Mujiatun et al., 2019)

Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Jufrizen et al., 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Intan, 2021), (Sembiring et al., 2021), (Nasution, 2018), (Yusnandar & Viawanty, 2021), , yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

### **2.2.6 Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada variable intervening.**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika (Hasibuan & Handayani, 2017). Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika sumber daya manusia yang memiliki etos kerja, kepribadian dan kontribusi keterlibatan kerja yang berkompeten di perusahaan dan mampu mengembangkan inovasi maka kinerjanya akan lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar kinerjanya memuaskan (Jufrizen & Erika, 2021)

Selain itu, karyawan yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Kepuasan kerja juga memiliki arti penting bagi aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya memiliki catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Muslih & Jufrizen, 2021)

Pelatihan dapat mempengaruhi kemampuan agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Melalui faktor tersebut akan tercipta hasil kineja yang tinggi sehingga mencapai tujuan keberhasilan perusahaan, artinya hasil ataupun output yang diperoleh seimbang dengan masukan (Siswadi, 2017)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suratman, 2018) dan (Supatmi et al., 2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada variable intervening.

### **2.2.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada variable intervening.**

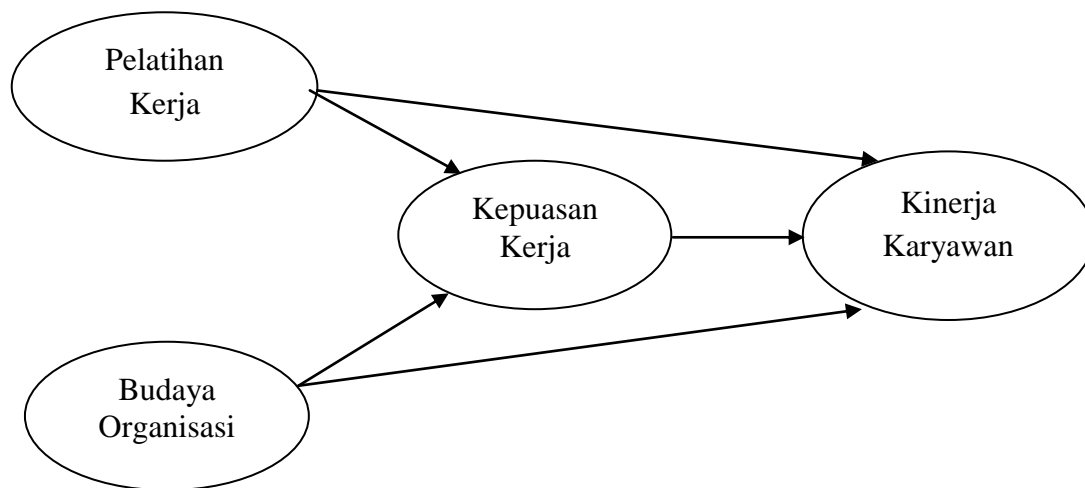
Menurut (Bismala et al., 2015) Budaya Organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan.

Dan menurut (Jufrizen & Intan, 2021) Budaya organisasi yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan pola kebiasaan yang sering dilakukan didalam suatu perusahaan, budaya organisasi sendiri dapat mempengaruhi yang dinamakan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja yaitu dimana karyawan tersebut dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tiyanto & Sudiyarningsih, 2018) dan (Nurhasanah et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada variable intervening

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015)

1. Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

3. Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
7. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

##### 3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Karyawan ( Y )

Kepuasan Kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

**Tabel 3.1.**

#### Indikator Kinerja

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kualitas kerja	2
2	Kuantitas kerja	2
3	Kehandalan	2
4	Sikap	2

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

### 3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan Kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya..

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Pekerjaan	2
2	Upah	2
3	Promosi	2
4	Pengawas	2
5	Rekan Kerja	2

Sumber : (Robbins & Judge, 2021)

### 3.2.3 Variabel Pelatihan Kerja (X1)

Pelatihan adalah salah satu cara untuk dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan memahami teknologi yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu

**Tabel 3.3 Indikator Pelatihan Kerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Instruktur	2
2	Peserta	2
3	Materi	2
4	Metode	2
5	Tujuan	2
6	Sasaran	2

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

### 3.2.4 Variabel Variabel Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi.

**Tabel 3.4**

#### **Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Involvement</i> (keterlibatan).	2
2	<i>Concistency</i> (konsistensi)	2
3	<i>Adaptibility</i> (adaptabilitas)	2
4	<i>Mission</i> (Tujuan)	2

Sumber : (Sitio, 2021)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2024 sampai dengan bulan Agustus 2024



**Tabel 3.5**  
**Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Tahun 2024																							
		Mar				April				Mei				Juni				Juli				Agust			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penelitian Pendahuluan	■																							
2.	Pengajuan Judul		■																						
3.	Penyusunan Proposal			■	■	■	■																		
4.	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
5.	Seminar Proposal														■										
6.	Revisi Proposal															■	■								
7.	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■				
8.	Bimbingan Skripsi																				■	■	■	■	■
9.	Sidang Skripsi																								■

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. yang berjumlah 147 orang.

### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendryadi, 2015).

Bila populasi besar ( $>100$ ) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Suryani & Hendryadi, 2015).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 147 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin.. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

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

**Dimana :**

- n : Ukuran sampel
- N : Ukuran populasi
- e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

$$\text{maka dapat di hitung } n = \frac{147}{1 + 147 \times 0,1^2} = 59,51 = 60 \text{ Orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

**Tabel 3.5**

**Jumlah Populasi dan Sampel PT.PN IV Medan Regional 1 Medan**

No	Bagian	Karyawan	Karyawan
		Populasi	Sampel
1	Divisi Teknologi Informasi	21	9
2	Divisi Satuan Pengawasan Intern	22	9
3	Divisi Operasional	21	9
4	Divisi Pemasaran & Komersial	20	8
5	Divisi Strategi & Sustainability	15	6
6	Divisi Keuangan dan Manajemen Resiko	20	8
7	Divisi Sumber Daya Manusia	28	11
Jumlah		147	60

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Observasi

Yaitu Aktivitas yang dilakukan untuk mengamati secara langsung suatu objek tertentu dengan tujuan memperoleh sejumlah data dan informasi terkait objek tersebut

#### 2. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung

kepada Karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

### 3. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah Karyawan yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

### 4. Kuesioner / Angket

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan PT.Perkebunan IV Medan Regional 1 Medan.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Skala Pengukuran**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

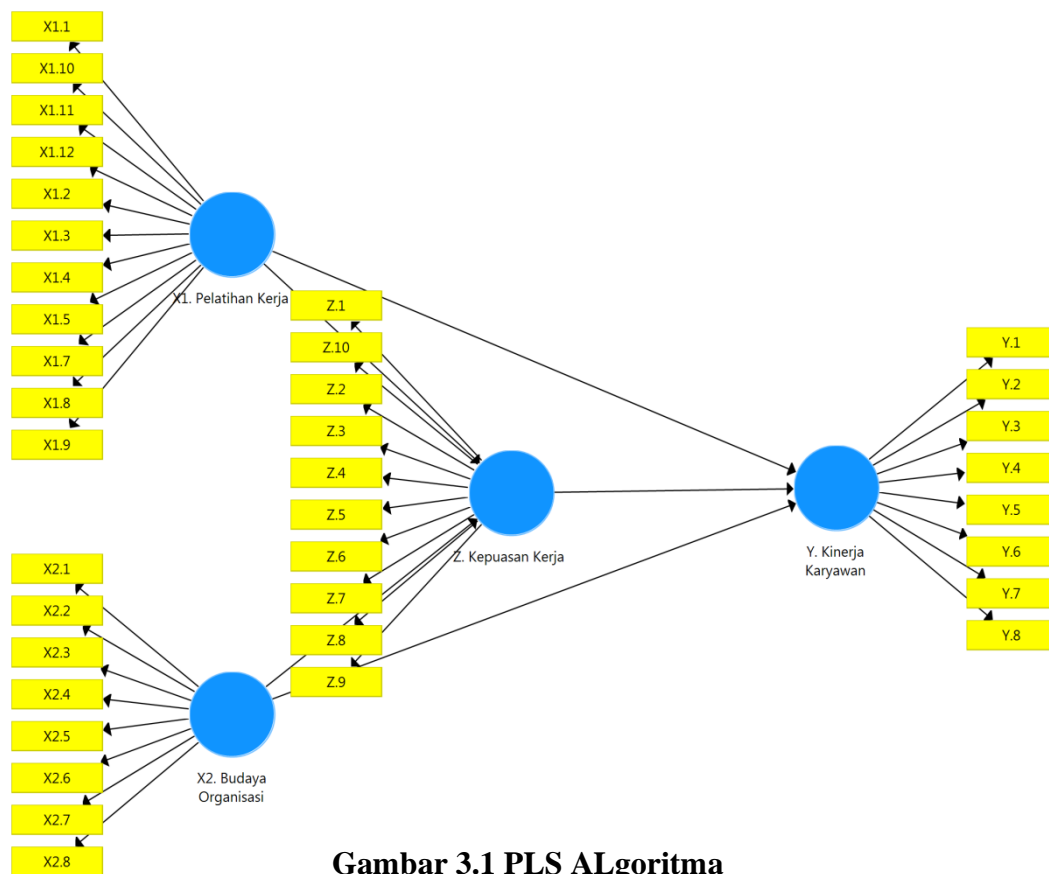
Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Adapun gambar penelitian sebagai berikut



**Gambar 3.1 PLS ALgoritma**

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
  - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
  - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
  - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni

- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
- b. f-square; dan
- c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

### 1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

### 2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted* (AVE).

### 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.



#### 4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

#### 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

### 3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

### 3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

#### 1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan

untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015).

## **2. Path Coefficient Test.**

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

**BAB 4**  
**HASIL PENELITIAN**

**4.1. Hasil Penelitian**

**4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan , 10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja, 12 pernyataan untuk Pelatihan Kerja, dan 8 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 60 orang responden Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

**4.1.2 Identitas Responden**

**4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4.1.**

**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	42	70 %
2	Perempuan	18	30 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 42 (70 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 18 (30%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.2. Pendidikan Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	SMA	19	31,67 %
2	D3	2	3,33 %
3	S1	32	53,33 %
4	S2	7	11,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang tamatan SMA sebanyak 19 orang (31,67%), tamatan D3 sebanyak 2 orang (3,33%), tamatan S1 sebanyak 32 orang (53,33%) dan tamatan S2 sebanyak 7 orang (11,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Strata 1 Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.3  
Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	18 - 30 Tahun	19	31,67 %
2	31 – 40 Tahun	24	40 %
3	41 – 50 Tahun	14	23,33 %
3	51 – 60 Tahun	3	5 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang berumur 18-30 tahun sebanyak 19 orang (31,67%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 24 orang (40 %), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 14 orang (23,33%). berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 3 orang (5%). Dengan demikian

yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama bekerja Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	23	38,33 %
2	11 – 20 Tahun	24	40 %
3	> 20 Tahun	13	21,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang bekerja < 10 tahun sebanyak 13 orang (38,33%), bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 24 orang (40%), dan bekerja > 20 tahun yaitu sebanyak 13 orang (21,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Karyawan yang lama bekerja 11 sampai 20 tahun Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

#### 4.1.3.1. Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	46,67	28	46,67	1	1,67	3	5	0	0,00	60	100
2	24	40,00	32	53,33	1	1,67	3	5	0	0,00	60	100
3	27	45,00	29	48,33	1	1,67	3	5	0	0,00	60	100
4	26	43,33	29	48,33	1	1,67	3	5	1	1,67	60	100
5	26	43,33	32	53,33	0	0,00	2	3,33	0	0,00	60	100
6	26	43,33	30	50	1	1,67	3	5	0	0,00	60	100
7	28	46,67	28	46,67	1	1,67	3	5	0	0,00	60	100
8	27	45,00	28	46,67	1	1,67	3	5	1	1,67	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan adalah:

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 28 orang (46,67%).
2. Jawaban responden Saya selalu dapat dihandalkan dalam pekerjaan yang diberikan, responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (53,33%).
3. Jawaban responden Saya melakukan pekerjaan dengan loyalitas dan tanggung jawab, menjawab setuju sebanyak 29 orang (48,33%).
4. Jawaban responden Saya selalu melakukan pekerjaan yang banyak setiap harinya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,33%).
5. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, menjawab setuju sebanyak 32 orang (53,33%).

6. Jawaban responden Saya selalu merasa dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pekerjaan setiap harinya, responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (50%).
7. Jawaban responden Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 28 orang (46,67%).
8. Jawaban responden Saya selalu berusaha menjadi karyawan yang teladan yang bisa kerjasama dengan karyawan lain, responden menjawab setuju sebanyak 28 orang (46,67%).

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

No	Jawaban Kepuasan Kerja (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	50,00	19	31,67	7	11,67	4	6,67	0	0,00	60	100
2	31	51,67	16	26,67	9	15	4	6,67	0	0,00	60	100
3	22	36,67	20	33,33	14	23,33	4	6,67	0	0,00	60	100
4	21	35,00	21	35	11	18,33	7	11,67	0	0,00	60	100
5	31	51,67	17	28,33	8	13,33	4	6,67	0	0,00	60	100
6	23	38,33	21	35	10	16,67	6	10,00	0	0,00	60	100
7	35	58,33	15	25	7	11,67	3	5,00	0	0,00	60	100
8	22	36,67	20	33,33	12	20	6	10,00	0	0,00	60	100
9	34	56,67	15	25	8	13,33	3	5,00	0	0,00	60	100
10	28	46,67	20	33,33	9	15	3	5,00	0	0,00	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:



1. Jawaban responden Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri, responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50,00%).
2. Jawaban responden Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,67%).
3. Jawaban responden Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (36,67%).
4. Jawaban responden Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 21 orang (35%).
5. Jawaban responden Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi, menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,67%).
6. Jawaban responden Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (38,33%).
7. Jawaban responden Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja, responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang 58,33%).
8. Jawaban responden Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (36,67%).
9. Jawaban responden Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (56,67%).

10. Jawaban responden A Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membedakan seseorang, responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,67%).

#### 4.1.3.2 Variabel Pelatihan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pelatihan Kerja sebagai berikut

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan Kerja**

No	Jawaban Pelatihan Kerja (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	46,67	15	25,00	12	20	5	8,33	0	0,00	60	100
2	28	46,67	18	30,00	8	13,33	5	8,33	1	1,67	60	100
3	33	55,00	16	26,67	7	11,67	4	6,67	0	0,00	60	100
4	33	55,00	14	23,33	8	13,33	5	8,33	0	0,00	60	100
5	28	46,67	19	31,67	9	15	4	6,67	0	0,00	60	100
6	25	41,67	22	36,67	9	15	4	6,67	0	0,00	60	100
7	22	36,67	25	41,67	9	15	4	6,67	0	0,00	60	100
8	27	45,00	22	36,67	8	13,33	3	5	0	0,00	60	100
9	24	40,00	23	38,33	9	15	4	6,67	0	0,00	60	100
10	24	40,00	24	40,00	8	13,33	4	6,67	0	0,00	60	100
11	25	41,67	22	36,67	9	15	4	6,67	0	0,00	60	100
12	23	38,3	25	41,67	8	13,33	4	6,67	0	0	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Pelatihan Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya memahami pelatihan yang diberikan karena Instruktur menguasai materi sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik, responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,67%).

2. Jawaban responden Saya mengerti pekerjaan saat ini karena pelatihan yang diberikan kepada saya dilakukan oleh Instruktur yang ahli dalam menyampaikan materi saat pelatihan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,67%).
3. Jawaban responden Saya selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55,00%).
4. Jawaban responden Saya selalu memahami inti dari pelatihan yang dilakukan ketika saya sebagai peserta, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55,00%).
5. Jawaban responden Saya menguasai materi pelatihan, sehingga mampu menunjang pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,67%).
6. Jawaban responden Saya menguasai berbagai materi pelatihan yang diberikan dengan cepat, responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (41,67%).
7. Jawaban responden Saya dapat dengan mudah memahami materi pelatihan karena materi yang diberikan lengkap, responden menjawab setuju sebanyak 25 orang (41,67%).
8. Jawaban responden Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45,00%).
9. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat karena telah mengikuti pelatihan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (40,00%).

10. Jawaban responden Setelah mengikuti pelatihan, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 24 orang (40,00%).
11. Jawaban responden Saya menjadi handal dan tanggap dalam Pekerjaan berkat pelatihan yang diberikan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (41,67%).
12. Jawaban responden Pelatihan memotivasi saya agar dapat bekerja lebih baik lagi, responden menjawab setuju sebanyak 25 orang (41,67%).

#### 4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No	Jawaban Budaya Organisasi (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	45,00	19	31,67	10	16,67	4	6,67	0	0,00	60	100
2	23	38,33	26	43,33	8	13,33	3	5,00	0	0,00	60	100
3	23	38,33	23	38,33	11	18,33	3	5,00	0	0,00	60	100
4	24	40,00	19	31,67	14	23,33	2	3,33	1	1,67	60	100
5	23	38,33	24	40,00	10	16,67	3	5,00	0	0,00	60	100
6	24	40,00	22	36,67	10	16,67	4	6,67	0	0,00	60	100
7	26	43,33	16	26,67	15	25,00	3	5,00	0	0,00	60	100
8	22	36,67	22	36,67	13	21,67	3	5,00	0	0,00	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

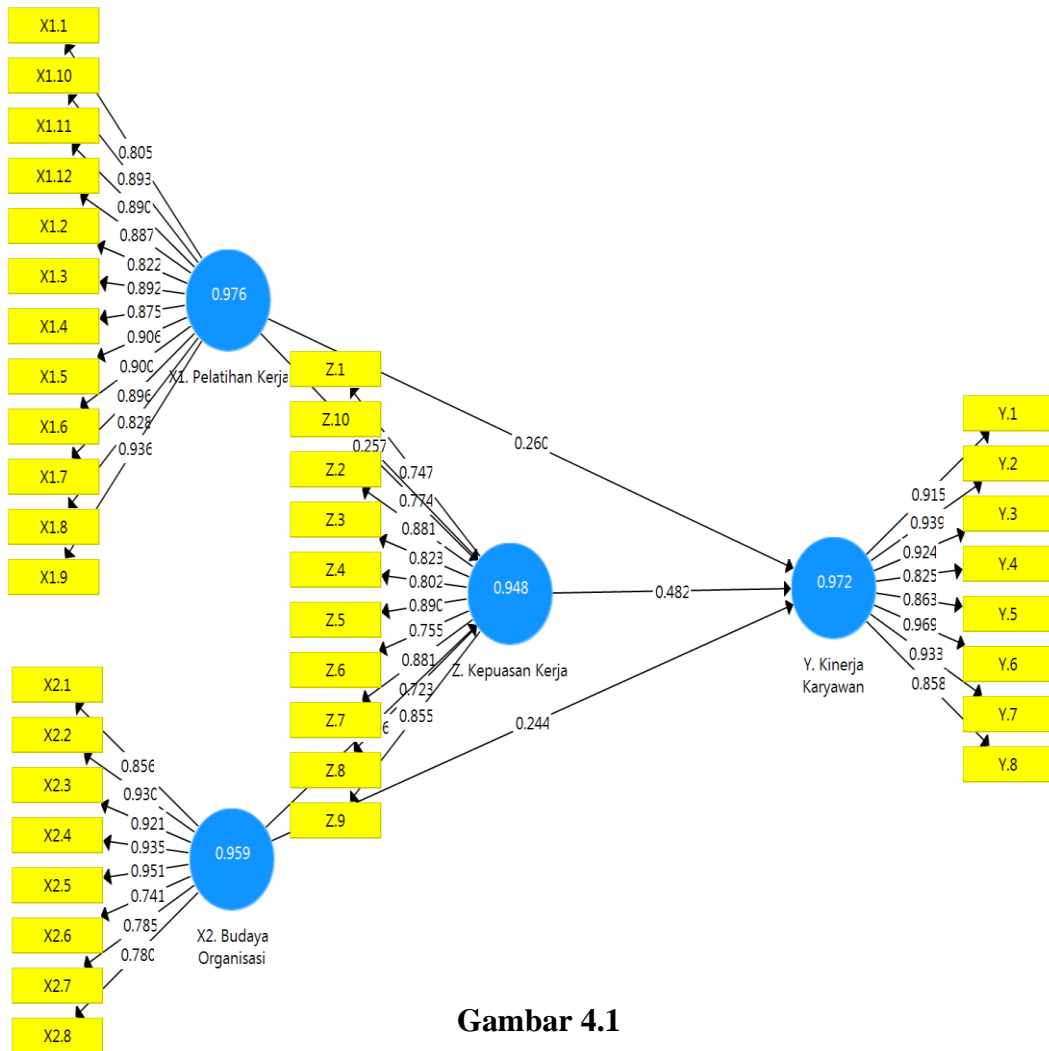
Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Budaya Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok, responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45,00%).
2. Jawaban responden Saya selalu melakukan pertimbangan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan, responden menjawab setuju sebanyak 26 orang (43,33%).
3. Jawaban responden Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 23 orang (38,33%).
4. Jawaban responden Saya memotivasi karyawan yang lain untuk bekerja lebih keras lagi agar kinerja meningkat, responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (40,00%).
5. Jawaban responden Saya mematuhi aturan yang ada di perusahaan, responden menjawab setuju sebanyak 24 orang (40,00%).
6. Jawaban responden Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah, responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (40,00%).
7. Jawaban responden Setiap pekerjaan selesai kita mengevaluasi masalah yang ada di perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43,33%).
8. Jawaban responden Saya selalu bekerja sama dengan team agar pekerjaan mudah selesai, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 22 orang (36,67%).

## 4.2. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*



**Gambar 4.1**

*Standardized Loading Factor*

### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi et al., 2018)

#### 4.2.1.1 Validity Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.9**  
**Validitas Konvergen**

	<b>X1.</b> <b>Pelatihan</b> <b>Kerja</b>	<b>X2.</b> <b>Budaya</b> <b>Organisasi</b>	<b>Y.</b> <b>Kinerja</b> <b>Karyawan</b>	<b>Z.</b> <b>Kepuasan</b> <b>Kerja</b>
<b>X1.1</b>	<b>0,805</b>			
<b>X1.10</b>	<b>0,893</b>			
<b>X1.11</b>	<b>0,890</b>			
<b>X1.12</b>	<b>0,887</b>			
<b>X1.2</b>	<b>0,822</b>			
<b>X1.3</b>	<b>0,892</b>			
<b>X1.4</b>	<b>0,875</b>			
<b>X1.5</b>	<b>0,906</b>			
<b>X1.6</b>	<b>0,900</b>			
<b>X1.7</b>	<b>0,896</b>			
<b>X1.8</b>	<b>0,828</b>			
<b>X1.9</b>	<b>0,936</b>			
<b>X2.1</b>		<b>0,856</b>		
<b>X2.2</b>		<b>0,930</b>		
<b>X2.3</b>		<b>0,921</b>		
<b>X2.4</b>		<b>0,935</b>		
<b>X2.5</b>		<b>0,951</b>		
<b>X2.6</b>		<b>0,741</b>		
<b>X2.7</b>		<b>0,785</b>		
<b>X2.8</b>		<b>0,780</b>		
<b>Y.1</b>			<b>0,915</b>	
<b>Y.2</b>			<b>0,939</b>	
<b>Y.3</b>			<b>0,924</b>	
<b>Y.4</b>			<b>0,825</b>	
<b>Y.5</b>			<b>0,863</b>	

Y.6			0,969	
Y.7			0,933	
Y.8			0,858	
Z.1				0,747
Z.10				0,774
Z.2				0,881
Z.3				0,823
Z.4				0,802
Z.5				0,890
Z.6				0,755
Z.7				0,881
Z.8				0,723
Z.9				0,855

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Karyawan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Budaya Organisasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Pelatihan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Pelatihan Kerja dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

#### **4.2.1.2 Construct Reliability and Validity**

*Construct Reliability and Validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0,6$  (Juliandi et al., 2018).



**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Composite Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<b>X1. Pelatihan Kerja</b>	<b>0,973</b>	<b>0,976</b>	<b>0,976</b>	<b>0,771</b>
<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>0,951</b>	<b>0,959</b>	<b>0,960</b>	<b>0,750</b>
<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>0,968</b>	<b>0,972</b>	<b>0,973</b>	<b>0,818</b>
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	<b>0,943</b>	<b>0,948</b>	<b>0,952</b>	<b>0,665</b>

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan data analisis reliabilitas komposit pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Pelatihan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,976 > 0,600$  maka variabel Pelatihan Kerja adalah reliabel
2. Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,960 > 0,600$  maka variabel Budaya Organisasi adalah reliabel
3. Kinerja Karyawan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,973 > 0,600$  maka variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,952 > 0,600$  maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliable.

#### **4.2.2.2 Discriminant Validity**

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heteroite-monotraid Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT  $< 0.90$  maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al., 2018).

**Tabel 4.11**  
***Discriminant Validity***

	<b>X1. Pelatihan Kerja</b>	<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>Z. Kepuasan Kerja</b>
<b>X1. Pelatihan Kerja</b>				
<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>0,381</b>			
<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>0,574</b>	<b>0,642</b>		
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	<b>0,447</b>	<b>0,617</b>	<b>0,763</b>	

Sumber : Data Diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan Kerja terhadap Budaya Organisasi memiliki nilai HTMT 0,381 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai HTMT 0,574 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT 0,447 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai HTMT 0,642 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT 0,617 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT 0,763 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil daripada yang telah ditetapkan yaitu < 0,90.

#### 4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

##### 4.2.2.1. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square**

	R Square	Adjusted R Square
Y. Kinerja Karyawan	0,655	0,637
Z. Kepuasan Kerja	0,405	0,384

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square 0.655 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 65,5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square 0.405 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

sebesar 40,5% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 59,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### 4.2.2.2 F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al., 2015).

**Tabel 4.13**  
**F Square**

	<b>X1. Pelatihan Kerja</b>	<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>Y. Kinerja Karyawan</b>	<b>Z. Kepuasan Kerja</b>
<b>X1. Pelatihan Kerja</b>			<b>0,155</b>	0,096
<b>X2. Budaya Organisasi</b>			0,110	<b>0,357</b>
<b>Y. Kinerja Karyawan</b>				
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>			<b>0,400</b>	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,155 maka memiliki efek yang medium.
2. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,110 maka memiliki efek yang lemah.
3. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,400 maka memiliki efek yang besar.
4. Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0,096 maka memiliki efek yang lemah.

5. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,357 maka memiliki efek yang besar

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

### **4.2.3. Uji Hipotesis**

#### **4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli ) adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli ) adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Pelatihan Kerja -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0,260	0,263	0,093	2,799	<b>0,005</b>
<b>X1. Pelatihan Kerja -&gt; Z. Kepuasan Kerja</b>	0,257	0,256	0,102	2,509	<b>0,012</b>
<b>X2. Budaya Organisasi -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0,244	0,240	0,105	2,315	<b>0,021</b>
<b>X2. Budaya Organisasi -&gt; Z. Kepuasan Kerja</b>	0,496	0,488	0,102	4,846	<b>0,000</b>
<b>Z. Kepuasan Kerja -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0,482	0,470	0,131	3,690	<b>0,000</b>

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,260 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,005 maka  $0,005 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,257 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,012 maka  $0,012 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,244(positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,021 maka  $0,021 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,496 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,482 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

#### 4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.15**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Pelatihan Kerja -&gt; Z. Kepuasan Kerja -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0,124	0,121	0,059	2,106	<b>0,036</b>
<b>X2. Budaya Organisasi -&gt; Z. Kepuasan Kerja -&gt; Y. Kinerja Karyawan</b>	0,239	0,229	0,079	3,004	<b>0,003</b>

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,124 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar  $0,036 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,239 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar  $0,003 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,260 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,005 maka  $0,005 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Astuti et al., 2021), (Handayani & Berutu, 2021) (Sinambela & Tanjung, 2018) dan (Mutholib, 2019) yang menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang karyawan, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia (Hasibuan & Silvy, 2019).

Program pelatihan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajaran, pendidikan dan pelatihan yang meliputi materi ilmu pengetahuan, keterampilan dan keahlian. Kegiatan dalam pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugasnya. Pelatihan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam organisasi

Pelatihan dalam suatu instansi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kinerja instansi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun berkelompok. Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu (Yusnandar et al., 2020).

Pelatihan merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan karyawan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat. Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal

tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan (Prayogi et al., 2021).

#### **4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,244 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,021 maka  $0,021 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mukmin & Prasetyo, 2021), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Jufrizen, 2017), (Bismala, 2021), (Muis et al., 2018), dan (Prayogi et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan, mulai dari awal bekerja, karyawan berasal dari karakteristik yang berbeda beda maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri maka pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi (Hasibuan, 2018)

#### **4.2.3. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,257(positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,012 maka  $0,012 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suratman, 2018), (Ardasanti, 2019) (Bahagia & Putri, 2021) dan (Supatmi et al., 2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah emosional keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaannya mereka melakukannya (J. S. Hasibuan et al., 2023). Oleh karena itu, sebuah kebutuhan organisasi/perusahaan memahami dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Kepuasan kerja adalah juga penilaian terhadap perbedaan untuk apa organisasi memberikan kembali kepadanya (Jufrizen et al., 2022)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan pandangan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi sehingga kepuasan kerja antar pegawai akan berbeda dimana kepuasan kerja akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Andriany,

2019). Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan nilai-nilainya sendiri seperti yang diinginkan dan diharapkan dari pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan sikap individu dan merupakan umpan balik atas pekerjaannya (Jufrizen & Hutasuhut, 2022)

#### **4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,496 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gultom, 2015), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Prayogi et al., 2021), (Jufrizen & Intan, 2021), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Ramadhan & Nugroho, 2024) dan (Rizky et al., 2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Menurut (Arianty, 2015) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. (Indajang et al., 2020).

Budaya organisasi sangat berpengaruh kepuasan kerja para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau

hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji et al., 2016)

#### **4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,482 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Intan, 2021), (Sembiring et al., 2021), (Nasution, 2018), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Rindorindo et al., 2019) dan (Silalahi & Bangun, 2020) , yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan,

dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Jufrizen, 2018). Tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan, akan dapat dislesaikan dengan baik, jika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Pada intinya, kepuasan kerja adalah bersifat individu dan setiap individu mempunyai kepuasan kerja yang berbeda satu sama lainnya (Mujiatun et al., 2019)

Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Jufrizen et al., 2020).

#### **4.2.6 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,124 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,036 maka  $0,036 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suratman, 2018) dan (Supatmi et al., 2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada variabel intervening

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika (Hasibuan & Handayani, 2017). Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika sumber daya manusia yang memiliki etos kerja, kepribadian dan kontribusi keterlibatan kerja yang berkompeten di perusahaan dan mampu mengembangkan inovasi maka kinerjanya akan lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar kinerjanya memuaskan (Jufrizen & Erika, 2021)

Selain itu, karyawan yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Kepuasan kerja juga memiliki arti penting bagi aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya memiliki catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Muslih & Jufrizen, 2021)

Pelatihan dapat mempengaruhi kemampuan agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Melalui faktor tersebut akan tercipta hasil kinerja yang tinggi sehingga mencapai tujuan keberhasilan perusahaan, artinya hasil ataupun output yang diperoleh seimbang dengan masukan (Siswadi, 2017)

#### **4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,239 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,036 maka  $0,036 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tiyanto & Sudiarningsih, 2018) dan (Nurhasanah et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada variable intervening

Menurut (Bismala et al., 2015) Budaya Organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah buaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan.

Dan menurut (Jufrizen & Intan, 2021)Budaya organisasi yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan pola kebiasaan yang sering dilakukan didalam suatu perusahaan, budaya organisasi sendiri dapat mempengaruhi yang dinamakan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja yaitu dimana karyawan tersebut dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .
3. Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .
4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .
6. Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan agar meningkatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf.
2. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan agar menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka
3. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan melakukan program pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam berbagai aspek, termasuk teknologi informasi, pelayanan pelanggan, dan regulasi investasi
4. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan agar adil terhadap seluruh karyawan
5. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan agar memberikan penghargaan dan pengakuan atas Kinerja Karyawan yang baik. Ini bisa berupa sertifikat, penghargaan bulanan, atau pengakuan di depan rekan kerja.
6. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan agar melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
7. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan agar menyediakan tunjangan dan kompensasi yang kompetitif sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Terbatasnya akses terhadap sumber daya seperti dana, alat penelitian, atau literatur yang relevan

2. Bergantinya objek penelitian setelah seminar proposal membuat penulis kebingunan mencari tempat objek penelitian yang baru
3. Penulis susah menjumpai sampel responden akibat waktu yang terbatas karena pekerjaan responden

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Repex Perdana Internasional ( Licensee of Federal Express ) Medan. *Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Ardasanti, A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 1(1), 1–9.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–8.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 8–13.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMi (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(1), 182–191.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan*

*Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.*  
BP UNDIP.

- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0.* Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling.* Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan.* CAPS.
- Handayani, S., & Berutu, N. R. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Dan Disiplin Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Belawan Sumatera Utara). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 4(1), 1–11.
- Hasibuan, J. S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 3(2), 201–212.
- Hasibuan, J. S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 1(1), 1–23.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. D. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Capat Nusantara Medan. *Garuda (Garda Rujukan Digital)*, 1(1), 1–9.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.
- Hasibuan, J. S., Soemitra, A., & Nawawi, Z. M. (2023). Antecedents of Work Flare Spirituality , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Supervisors and Management of the Association of Indonesian Islamic Pension Funds ( IDPII ). *Entrepreneurship on Global Economics Development in the Era of Society 5.0*, 1(1), 2322–2336.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bumi Aksara.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru

Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.

Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.

Jufrizen, J. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.

Jufrizen, J., & Erika, V. (2021). The Influence Of Work Ethics, Work Engagement And Personality On Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(1), 71–78.

Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.

Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.

Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.

Jufrizen, J., Nadia, N., & Muslih, M. (2022). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(4), 985–996.

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.

Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.

Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.

Kurnia, E., & Sari, R. M. (2023). Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(1), 474–481.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Moehriono, A. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Revisi)*. Raja Grafindo Persada.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiatun, S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 1–15.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293–236.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Muslih, M., & Jufrizen, J. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Measurement Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 149–158.
- Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja. *LIABILITIES (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(3), 222–236.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational

Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.

Ramadhan, R. A., & Nugroho, N. E. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Karyawan PT BFI Finance Tbk Area Surabaya Kerja. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 13(1), 1–19.

Rindorindo, R. P., Murni, S., & Trang, I. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gran Puri. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5953–5962.

Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

Rizky, P., Wahjusaputri, S., & Wibowo, A. A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Wilayah Jakarta Timur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 7(2), 105–112. <https://doi.org/10.32477/jrm.v7i2.195>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.

Silalahi, N., & Bangun, W. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 19(2), 115–126.

Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.

Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.



- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224–239.
- Supatmi, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan. *Profitt: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 1–11.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tiyanto, P., & Sudiarningsih, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Blora. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 7(1), 91–101.
- Triatna, C. (2015). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.



**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI**  
**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL**  
**INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN**  
**NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

---

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**

**Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan**  
**Di Tempat**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Khairunisa dengan NPM 2005160198 mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

**KHAIRUNISA**

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |    |     |                       |                 |
|----|-----|-----------------------|-----------------|
| a. | SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. | S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. | KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. | TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. | STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

No. Responden : .....

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK    D3    S1    S2    S3

Lama Bekerja : < 10 Tahun    11-20 tahun    >20 Tahun

## 1. Kinerja Karyawan (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya selalu dapat diandalkan dalam pekerjaan yang diberikan					
<b>Kuantitas</b>						
3	Saya melakukan pekerjaan dengan loyalitas dan tanggung jawab					
4	Saya selalu melakukan pekerjaan yang banyak setiap harinya					
<b>Kehandalan</b>						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya selalu merasa dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pekerjaan setiap harinya					
<b>Sikap</b>						
7	Pekerjaan yang di bebankan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Saya selalu berusaha menjadi karyawan yang teladan yang bisa kerjasama dengan karyawan lain					

## 2. Kepuasan Kerja

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Pekerjaan</b>						
1	Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri					
2	Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya.					
<b>Upah</b>						
3	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan.					
4	Gaji pokok yang saya terima					

	mencukupi kebutuhan saya sehari-hari.					
<b>Promosi</b>						
5	Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi					
6	Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan					
<b>Pengawasan Kerja</b>						
7	Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
8	Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan karyawan yang melanggar peraturan perusahaan					
<b>Rekan Kerja</b>						
9	Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya.					
10	Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membeda bedakan seseorang					

### 3. Pelatihan Kerja (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Instruktur</b>						
1	Saya memahami pelatihan yang diberikan karena Instruktur menguasai materi sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik					
2	Saya mengerti pekerjaan saat ini karena pelatihan yang diberikan kepada saya dilakukan oleh Instruktur yang ahli dalam menyampaikan materi saat pelatihan					
<b>Peserta</b>						
3	Saya selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan					
4	Saya selalu memahami inti dari pelatihan yang dilakukan ketika saya sebagai peserta					
<b>Materi</b>						
5	Saya menguasai materi pelatihan, sehingga mampu menunjang					

	pekerjaan					
6	Saya menguasai berbagai materi pelatihan yang diberikan dengan cepat.					
<b>Metode</b>						
7	Saya dapat dengan mudah memahami materi pelatihan karena materi yang diberikan lengkap					
8	Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan					
<b>Tujuan</b>						
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat karena telah mengikuti pelatihan					
10	Setelah mengikuti pelatihan, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat					
<b>Sasaran</b>						
11	Saya menjadi handal dan tanggap dalam Pekerjaan berkat pelatihan yang diberikan					
12	Pelatihan memotivasi saya agar dapat bekerja lebih baik lagi					

#### 4. Budaya Organisasi (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b><i>Involvement (keterlibatan).</i></b>						
1	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok					
2	Saya selalu melakukan pertimbangan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan					
<b><i>Concistency (konsistensi)</i></b>						
3	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan					
4	Saya memotivasi karyawan yang lain untuk bekerja lebih keras lagi agar kinerja meningkat					
<b><i>Adaptibility (adaptabilitas)</i></b>						
5	Saya mematuhi aturan yang ada di perusahaan					
6	Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah					

	ditetapkan					
<b>Mission (Tujuan)</b>						
7	Setiap pekerjaan selesai kita mengevaluasi masalah yang ada di perusahaan					
8	Saya selalu bekerja sama dengan team agar pekerjaan mudah selesai					



## TABULASI KUISIONER

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
A01	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A02	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A03	5	5	5	4	4	5	5	5	38
A04	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A06	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A07	5	4	5	4	4	4	5	4	35
A08	4	5	4	5	4	4	4	4	34
A09	4	4	4	5	5	5	5	4	36
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A14	4	4	4	4	4	4	4	5	33
A15	5	5	5	1	5	4	4	1	30
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A17	4	4	4	4	4	4	5	5	34
A18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A19	4	4	5	5	4	4	4	4	34
A20	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A21	5	4	4	5	4	4	5	4	35
A22	4	4	4	5	5	5	4	5	36
A23	5	4	4	4	4	4	4	5	34
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A25	5	4	5	4	4	4	4	4	34
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	4	4	4	5	4	4	4	4	33
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A30	4	4	4	4	4	4	5	4	33
A31	3	3	3	3	4	3	3	3	25
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A34	5	5	4	4	5	5	5	5	38
A35	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A39	5	5	5	5	5	5	4	5	39
A40	4	4	4	4	5	5	4	4	34

A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A43	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A49	2	2	2	2	4	2	2	2	2	18
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	33
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A56	4	4	5	4	4	4	5	4	4	34
A57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
A01	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	46
A02	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	47
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A04	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	41
A05	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	44
A06	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	46
A07	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
A08	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
A09	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	43
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A13	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	40
A14	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	47
A15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
A16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
A17	3	5	3	3	5	3	3	3	3	5	36

A18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
A19	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	47
A20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A21	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	46
A22	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	42
A23	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	44
A24	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	42
A25	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	44
A26	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46
A27	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	47
A28	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	47
A29	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48
A30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A32	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46
A33	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	42
A34	5	4	3	2	4	2	5	2	5	4	36
A35	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46
A36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
A37	5	3	3	2	3	5	5	5	5	3	39
A38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A39	3	2	2	2	2	2	3	2	3	5	26
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A42	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A46	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	37
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A48	5	5	4	3	5	2	5	2	5	5	41
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A50	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	47
A51	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	47
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A54	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	39
A55	5	3	3	3	3	4	5	4	5	3	38
A56	5	3	4	4	3	4	5	4	5	3	40
A57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A58	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45



A35	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	56
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A37	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	45
A38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A39	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	53
A40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A42	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	54
A43	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	57
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
A45	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	52
A46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A50	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	46
A51	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	50
A52	3	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	50
A53	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	57
A54	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	49
A55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A57	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54
A58	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
A59	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	46
A60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	TOTAL
A01	2	5	4	3	4	4	4	4	30
A02	4	5	4	5	5	5	5	5	38
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A04	4	4	4	4	4	5	3	5	33
A05	5	5	5	5	5	4	3	4	36
A06	5	4	4	3	3	3	3	3	28
A07	5	4	5	5	4	4	3	4	34
A08	5	5	4	4	5	5	5	5	38
A09	5	5	5	5	5	4	3	3	35
A10	5	5	5	5	5	4	4	4	37
A11	4	3	4	3	3	4	3	5	29

A12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A13	5	4	4	4	4	3	3	3	30
A14	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A16	4	4	4	4	4	4	4	5	33
A17	4	4	4	4	4	4	3	4	31
A18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A19	3	3	3	3	3	5	4	4	28
A20	2	2	2	1	2	2	2	2	15
A21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A22	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A23	5	4	3	3	3	4	4	5	31
A24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A25	5	5	5	5	5	2	5	5	37
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	5	4	5	5	4	4	4	4	35
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A29	5	4	5	5	4	3	5	4	35
A30	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A31	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A33	5	5	5	5	5	5	5	4	39
A34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A35	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A37	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A38	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A40	4	4	4	4	4	5	5	5	35
A41	4	4	4	4	4	3	4	3	30
A42	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A43	4	4	4	4	4	4	5	5	34
A44	3	4	3	3	4	5	3	4	29
A45	5	5	5	5	5	4	4	4	37
A46	3	3	3	3	3	5	4	3	27
A47	5	5	5	5	5	5	5	3	38
A48	3	4	3	3	4	4	3	4	28
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A50	4	4	4	4	4	3	3	3	29
A51	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A53	4	5	4	4	5	5	5	3	35
A54	3	4	3	3	4	3	5	4	29



