

**PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA YANG
DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT BANK SUMUT**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : MUHAMMAD ROFA ALZIKRI
NPM : 2005160386
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

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



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

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, Tanggal 18 September 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : MUHAMMAD ROFA ALZIKRI
NPM : 2005160386
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SDM
Judul Skripsi : PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA YANG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK SUMUT

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

(Dr. RADIMAN, SE., M.Si)

PENGUJI II

(MUSLIH, SE., M.Si)

Pembimbing

(Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, SE., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Dr. H. SANUKI, 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. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD ROFA ALZIKRI
N P M : 2005160386
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA YANG
DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT BANK SUMUT

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing Skripsi


Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui
oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


(Giasman Sarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si)



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : MUHAMMAD ROFA ALZIKRI
NPM : 2005160386
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA YG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK SUMUT

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Jangan Banyak teori tetapi lebih Fokus pada permasalahan saja	6/8 24	
BAB 2	Harap Menggunakan Teori-teori Minimal 10 tahun terakhir		
BAB 3	Kerangka konseptual. Harap Menentukan Hasil Statistik dari Penjelasan Data	12/8 24	
BAB 4	Pembahasan Harap diuraikan lebih jelas Manara dari Hasil Statistik		
BAB 5	Kesimpulan jangan Hanya Menentukan Rasio angka tetapi Harus di jelaskan Manara dari pengaruh tersebut.	21/8 24	
Daftar Pustaka	Harap Menggunakan Mandakay.		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Maju Sidang Sidang ka.Hijau	3/9 24	

Medan, Agustus 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

PROF. DR. FAJAR PASARIBU, 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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Rofa Alzikri
N.P.M : 2005160386
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja yang Dimediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Muhammad Rofa Alzikri

ABSTRAK

PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA YANG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK SUMUT

Muhammad Rofa Alzikri

Program Studi Manajemen

E-mail: muhammadrofaalzikri@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja secara langsung terhadap komitmen organisasi, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 96 responden yang merupakan pegawai PT Bank Sumut. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Kata Kunci: Pelatihan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRAINING AND JOB SATISFACTION MEDIATED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK SUMUT

Muhammad Rofa Alzikri

Management Study Program

E-mail: muhammadrofaalzikri@gmail.com

The purpose of this study is to identify and analyze the direct impact of training, job satisfaction, and organizational commitment on employee performance, to assess the direct influence of training and job satisfaction on organizational commitment, and to evaluate the indirect effect of training and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. This research utilizes an associative type of study with a sample of 96 respondents, who are employees of PT Bank Sumut. Data collection was conducted using questionnaires, and data analysis was performed using Partial Least Square (SmartPLS). The results of the study indicate that training, job satisfaction, and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance. Additionally, training and job satisfaction have a positive and significant impact on organizational commitment. Furthermore, training and job satisfaction positively and significantly affect employee performance through organizational commitment.

Keywords: *Training, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbi'l'alamin puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala atas berkat, rahmat yang berlimpah dan karunia-Nya senantiasa memberikan kesehatan, keselamatan, kekuatan, dan waktu kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihi Wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Tugas akhir ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu **"Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumut"**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada kedua orang tua kandung saya Ayahanda Ferry Emanuel dan Ibunda Nelly Efrida serta keluarga besar saya yang telah memberikan pengertian, perhatian, kasih sayang serta doa yang sangat memicu dan memotivasi saya

sehingga dapat memperoleh keberhasilan keserjanaan untuk memulai jalan kehidupan menuju kesuksesan.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, S.E.,M.Si, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Jurfrizen S.E., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si, selaku Pembimbing tugas akhir yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis.
9. Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang tiada hentinya memberikan masukan dan dukungan kepada peneliti, terima kasih atas kerja samanya selama ini, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi kerja keras dan perjuangan kita selama ini.
10. Seluruh Staff/Karyawan PT Bank Sumut yang memberi izin untuk melaksanakan riset serta membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

11. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2024
Penulis

Muhammad Rofa Alzikri
2005160386

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	18
2.1.2 Pelatihan.....	19
2.1.2.1 Pengertian Pelatihan	19
2.1.2.2 Tujuan Pelatihan	20
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan.....	22
2.1.2.4 Indikator Pelatihan.....	25
2.1.3 Kepuasan Kerja	28
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	28
2.1.3.2 Manfaat Kepuasan Kerja	29
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ..	31
2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja	33
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	35
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	35
2.1.4.2 Manfaat Komitmen Organisasi.....	36
2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen	
Organisasi	38
2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi	39
2.2 Kerangka Konseptual	40
2.3 Hipotesis.....	45

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Definisi Operasional.....	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4 Populasi dan Sampel	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data	51
3.6 Teknik Analisis Data.....	52
BAB 4 HASIL PENELITIAN	57
4.1 Hasil Penelitian	57
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	57
4.1.2 Identitas Responden.....	57
4.1.3 Persentase Jawaban Responden.....	59
4.1.4 Analisis Variabel Penelitian	59
4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	59
4.1.4.2 Variabel Pelatihan (X1)	61
4.1.4.3 Variabel Kepuasan Kerja (X2).....	62
4.1.4.4 Variabel Komitmen Organisasi (Z)	64
4.2 Analisis Data	66
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	66
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	69
4.3 Pembahasan	75
4.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	76
4.3.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi	77
4.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	78
4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	79
4.3.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	80
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	81
BAB 5 PENUTUP.....	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	83
5.3 Keterbatasan Penelitian	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT Bank Sumut.....	2
Tabel 1.2 Program Pelatihan dan Pengembangan PT Bank Sumut	4
Tabel 3.1 Defenisi Operasional Variabel	47
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	48
Tabel 3.3 Jumlah Karyawan PT Bank Sumut	49
Tabel 3.4 Skala Likert	51
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	58
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Tabel 4.4 Skala Likert	59
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	59
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Pelatihan (X1)	61
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (X2)	63
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Komitmen Organisasi (Z)	64
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i>	66
Tabel 4.10 <i>AVE</i>	69
Tabel 4.11 <i>Croncbach Alpha</i>	68
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i>	69
Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	69
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	70
Tabel 4.15 <i>Path Coeficient</i>	71
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i>	74
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i>	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	67
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	73

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Karyawan dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2019). Kinerja yang tinggi merupakan manifestasi dari kualitas karyawan. Kinerja ini merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga dengan PT Bank Sumut dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja karyawan yang optimal menjadi faktor kunci untuk menjaga kualitas layanan perbankan dan meningkatkan kepercayaan nasabah. PT

Bank Sumut, sebagai salah satu lembaga keuangan terkemuka di Sumatera Utara, sangat mengandalkan kinerja karyawan yang profesional dan berdedikasi tinggi untuk memastikan semua operasional bank berjalan dengan lancar dan efisien.

Melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi, PT Bank Sumut terus berupaya meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu menghadapi tantangan dunia perbankan yang semakin kompleks dan dinamis. Dengan demikian, kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya mendukung keberhasilan PT Bank Sumut dalam mencapai target bisnisnya, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan ekonomi daerah. Berikut adalah tabel kinerja karyawan PT Bank Sumut:

Tabel 1.1. Kinerja Karyawan PT Bank Sumut

Indikator Kinerja	Target 2023	Realisasi 2023	Selisih	Keterangan
Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga	10%	11%	+1%	Target Tercapai
Jumlah Nasabah Baru	5.000	3.800	-1.200	Target Tercapai Tidak
Pertumbuhan Kredit	12%	13%	+1%	Target Tercapai
Rasio Kredit Bermasalah (NPL)	<3%	4,2%	+1,2%	Target Tercapai Tidak
Laba Bersih	Rp 50 Miliar	Rp 43 Miliar	-Rp 7 M	Target Tercapai Tidak
Tingkat Kepuasan Nasabah	90%	84%	-6%	Target Tercapai Tidak

Sumber: PT Bank Sumut

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator kinerja PT Bank Sumut berhasil mencapai atau melampaui target, sementara beberapa indikator lainnya tidak tercapai dengan selisih yang signifikan, sehingga memerlukan perhatian lebih untuk perbaikan ke depannya. Untuk itu PT Bank Sumut perlu memperhatikan faktor yang dapat mendukung kinerja karyawan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Marwansyah, 2019) yaitu pelatihan dan pengembangan.

Kemampuan dalam hal bekerja tidak dengan mudah didapat oleh karyawan, karyawan yang memiliki kemampuan biasanya dikarenakan pengalaman kerja yang banyak dan berbagai macam beban dan tugas kerja yang sudah ia selesaikan. Namun, agar kemampuan karyawan terhadap suatu pekerjaan tidak jalan ditempat bentuk usaha konkrit lainnya untuk menciptakan SDM yang berkualitas adalah program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Program ini dinilai cukup baik karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan kerja yang lebih kompleks dan dinamis. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2018).

Di PT Bank Sumut, program pelatihan karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Bank ini secara rutin mengadakan berbagai pelatihan, baik internal maupun eksternal, yang mencakup aspek teknis perbankan, manajemen risiko, pelayanan nasabah, serta pengembangan soft skills seperti komunikasi dan kepemimpinan. Dengan program-program ini, PT Bank Sumut berusaha memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan untuk terus belajar dan berkembang, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan. Berikut adalah tabel pelatihan karyawan PT Bank Sumut:

Tabel 1.2. Program Pelatihan dan Pengembangan PT Bank Sumut

Jenis Pelatihan	Deskripsi	Peserta	Status Pelaksanaan
Pelatihan Teknis Perbankan	Pelatihan yang mencakup produk dan layanan perbankan, regulasi, dan teknologi terbaru.	Staf operasional	Sudah dilaksanakan
Manajemen Risiko	Pelatihan untuk mengenali, mengelola, dan memitigasi risiko perbankan.	Staf manajemen risiko	Belum dilaksanakan
Pelayanan Nasabah	Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam berinteraksi dan melayani nasabah dengan baik.	Staf front office	Sudah dilaksanakan
Pengembangan Soft Skills	Pelatihan yang mencakup komunikasi, kepemimpinan, dan teamwork.	Semua karyawan	Sudah dilaksanakan
Sertifikasi Profesional	Pelatihan untuk memperoleh sertifikasi resmi di bidang perbankan dan keuangan.	Staf senior	Belum dilaksanakan
Pelatihan Digital Banking	Pelatihan tentang layanan perbankan digital, fintech, dan inovasi teknologi.	Staf IT dan digital	Belum dilaksanakan
Compliance dan Regulasi	Pelatihan mengenai kepatuhan terhadap regulasi perbankan dan kebijakan pemerintah.	Staf kepatuhan	Sudah dilaksanakan
Pelatihan Kesehatan dan Keselamatan Kerja	Pelatihan untuk memastikan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja.	Semua karyawan	Belum dilaksanakan
Manajemen Proyek	Pelatihan tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proyek perbankan.	Staf manajemen proyek	Sudah dilaksanakan
Pelatihan Pemasaran dan Penjualan	Pelatihan strategi pemasaran dan penjualan produk perbankan.	Staf pemasaran	Belum dilaksanakan

Sumber: PT Bank Sumut

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa masih ada beberapa pelatihan yang belum terlaksana, hal ini dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya, baik dari segi finansial maupun tenaga kerja, yang menghambat kemampuan bank untuk melaksanakan semua jenis pelatihan sesuai jadwal. Ini meliputi biaya pelatihan, kebutuhan akan instruktur atau fasilitator, atau infrastruktur yang diperlukan untuk pelatihan tertentu. Untuk itu, perusahaan dianjurkan jangan

hanya berfokus pada *training* yang bersifat pelengkap atau penambah *skill*, melainkan berikan pelatihan lanjutan atas *skill* yang sudah dimiliki karyawan agar mereka dapat memberikan pengaruh yang luar biasa bagi kemajuan perusahaan.

Selain dengan adanya pelatihan, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila PT Bank Sumut ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan.

Dengan adanya program pelatihan serta adanya kepuasan kerja karyawan, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mau mengeluarkan seluruh kemampuannya dan mau mengikuti pelatihan guna mendukung tujuan organisasi sudah pasti memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

Komitmen organisasi diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dengan memiliki kesetiaan pada organisasi, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui

proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut (Sangadji & Sopiah, 2018) komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, yaitu ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja. Pengalaman kerja, seperti keterhandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

Penelitian ini mengambil objek di PT Bank Sumut yang sangat membutuhkan kinerja karyawan yang sangat tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Dengan demikian langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat begitu penting. PT Bank Sumut adalah sebuah bank yang beroperasi di Sumatera Utara, Indonesia. Bank ini memiliki peran penting dalam menyediakan layanan perbankan kepada masyarakat di wilayah Kota Medan. Sebagai bank regional, PT Bank Sumut fokus pada menyediakan berbagai produk dan layanan perbankan yang mencakup pembiayaan, tabungan, investasi, dan layanan perbankan digital. Bank Sumut juga berperan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah dengan memberikan pembiayaan kepada sektor-sektor usaha lokal, serta berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Berdasarkan survei awal yang penulis lakukan terdapat beberapa permasalahan yang ada pada PT Bank Sumut yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 1.1. di atas, masih ada target kinerja yang belum tercapai, hal ini menandakan kinerja dari karyawan masih belum optimal. Masalah

kinerja ini tentunya juga berhubungan dengan pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pelatihan karyawan PT Bank Sumut tergolong kurang memadai, hal ini dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya, baik dari segi finansial maupun tenaga kerja, yang menghambat kemampuan bank untuk melaksanakan semua jenis pelatihan sesuai jadwal. Ini meliputi biaya pelatihan, kebutuhan akan instruktur atau fasilitator, atau infrastruktur yang diperlukan untuk pelatihan tertentu.

Selain itu, karyawan juga sering mengeluh dikarenakan adanya penambahan waktu kerja yang akhirnya karyawan sering lembur bahkan seminggu bisa dua sampai tiga kali yang membuat karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya karena dirasa penambahan tugas tersebut mengganggu konsentrasinya yang akhirnya bisa mempengaruhi kenyamanan kerja. Pegawai juga merasa dipecut oleh pekerjaan dikarenakan hari sabtu yang seharusnya bank tutup, namun karyawan terkadang harus masuk kerja dan lembur.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumut”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan pelatihan kerja, kinerja karyawan dan keterikatan karyawan pada PT Bank Sumut.

1. Masih ada target kinerja yang belum tercapai, hal ini menandakan kinerja dari karyawan masih belum optimal

2. Adanya keterbatasan sumber daya, baik dari segi finansial maupun tenaga kerja, yang menghambat kemampuan bank untuk melaksanakan semua jenis pelatihan sesuai jadwal.
3. Adanya penambahan waktu kerja yang akhirnya karyawan sering lembur bahkan seminggu bisa dua sampai tiga kali yang membuat karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya.
4. Pegawai juga merasa dipecut oleh pekerjaan dikarenakan hari sabtu yang seharusnya bank tutup, namun karyawan terkadang harus masuk kerja dan lembur.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada PT Bank Sumut, dan penulis juga menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut?

3. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi pada PT Bank Sumut?
4. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Bank Sumut?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut?
6. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT Bank Sumut?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT Bank Sumut?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT Bank Sumut.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya performa. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2019).

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Moehariono, 2019). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Lubis, Hermanto, & Edison, 2018).

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2019). Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan

kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda tentang pencapaian hasilnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2018) yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam menyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
- 2) Keputusan penempatan, membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir, umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
- 5) Perbaikan Kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

- 6) Evaluasi Proses Staffing, prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) Definisi Proses Karyawan, kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil, penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
- 10) Posisi Tawar, untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2019) kegunaan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 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, kondisi kerja dan pengawasan.
- 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 dapat 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*)

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan disuatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2019) menguraikannya sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah

ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan

memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen organisasi

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (keterikatan karyawan) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Lubis et al., 2018) sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh

karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

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

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Adapun indikator dari kinerja karyawan (Kasmir, 2019) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

2) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

5) Pengawasan

Hampir seluruh pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

6) Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

Pendapat lain yang mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Mangkunegara, 2019), adalah :

1) Kualitas Kerja

Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

2) Kuantitas Kerja

Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “*extra*”.

3) Dapat tidaknya diandalkan

Mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan.

4) Sikap

Sikap terhadap perusahaan karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Pada dasarnya, pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Hal yang searah dirumuskan bahwa

pelatihan pada intinya adalah sebuah proses belajar. Oleh sebab itu, pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2019). Menurut (Rivai, 2018), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Menurut (Handoko, 2020) latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pelatihan merupakan istilah yang merujuk pada upaya yang direncanakan untuk memfasilitasi keterampilan, pengetahuan dan etika didalam organisasi (Mangkunegara, 2019).

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan, Pelatihan (*training*) merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektivitas dan efisien untuk mencapai tujuan disuatu perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari pelatihan karyawan menurut (Mangkunegara, 2019):

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.

- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Adapun menurut (Simamora, 2019) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten.
- 4) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 6) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Dari tujuan pelatihan karyawan yang telah dikemukakan diatas pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan seperti yang sudah dibahas.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Pelatihan adalah proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas dan hasilnya. Untuk memahami

pentingnya pelatihan dan bagaimana faktor-faktor ini berperan, penting untuk menjelajahi elemen-elemen yang membentuk dasar pelatihan yang sukses. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut (Rivai, 2018) yaitu sebagai berikut:

1) Dukungan manajemen puncak

Agar program- program pelatihan berhasil, di butuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program Pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber- sumber daya yang di butuhkan.

2) Komitmen para spesialis maupun generalis

Di samping para manajer puncak, seluruh manajer, apakah spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses Pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer ini, mulai presiden chairman of the board ke bawah. Para profesional pelatihan semata- mata hanya memberikan keahlian teknis.

3) Kemajuan teknologi

Teknologi sangat memberikan pengaruh besar terhadap pelatihan, khususnya komputer dan internet. Sebab teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang di sampaikan kepada para karyawan dan perubahan ini terus berlanjut.

4) Kompleksitas organisasi

Dalam tahun-tahun terakhir ini, perubahan-perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode telah memberikan pengaruh

signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Dengan demikian para karyawan sukses secara terus-menerus meningkatkan keterampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan.

5) Gaya belajar

Perusahaan-perusahaan tidak hanya memberikan pengetahuan individual namun juga menciptakan pengetahuan institusional sehingga ketika seorang karyawan meninggalkan organisasi, orang lain dalam perusahaan mempunyai pengetahuan yang sama.

Sedangkan menurut (As'ad, 2020) agar pelatihan dapat dihasilkan dengan baik, maka harus diperhatikan delapan faktor sebagai berikut:

1) *Individual differences*

Kenyataannya di dunia ini tidak ada dua individu yang mempunyai sifat yang benar-benar sama. Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas, yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah-lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya.

2) *Relation to job analysis*

Analisa jabatan dapat dianggap merupakan alat bagi pimpinan dalam memecahkan masalah-masalah kemanusiaan. Masalah kemanusiaan dalam perusahaan dianggap merupakan faktor sangat penting dan harus diperhatikan.

3) *Motivation*

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Sehubungan dengan itu, Pelatihan sebaiknya dibuat sedemikian rupa agar dapat menimbulkan motivasi bagi para trainees.

4) *Active participation*

Di dalam pelaksanaan pendidikan Pelatihan, para trainees harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para trainees apabila saran-sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

5) *Selection of trainees*

Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan pada mereka yang tak mempunyai minat, bakat dan pengaman, kemungkinan diadakan seleksi.

6) *Selection of trainers*

Tidak setiap orang dapat menjadi pengajar yang baik. Seorang pengajar (*trainers*) harus mempunyai syarat-syarat tertentu. Hal ini disebabkan karena *trainers* akan menghadapi manusia yang mempunyai sifat yang berlain-lainan.

7) *Trainer*

Trainer sebelum diserahi tanggungjawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Dengan demikian salah satu asas yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapat didikan sebagai pelatih.

8) *Pelatihan methods*

Suatu latihan akan berhasil tidak tergantung pada tenaga pengajaran saja akan tetapi juga tergantung pada metode yang dipergunakan. Metode yang

dipergunakan dalam pelatihan yang diberikan. Misalnya metode pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana.

Pelatihan yang dilakukan ini disiapkan perusahaan dengan matang dengan program-program yang terancang dengan baik. Perusahaan tidak melakukan sendiri, namun dibantu oleh tenaga ahli dalam bidangnya masing-masing.

2.1.2.4 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan adalah ukuran atau parameter yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan dampak dari program. Dengan mengamati indikator-indikator ini, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana pelatihan telah memberikan manfaat kepada peserta dan organisasi secara keseluruhan. Adapun menurut (Mangkunegara, 2019) beberapa indikator dalam pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberi materi pelatihan harus benar – benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta

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

3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau yang sesuai dengan tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar sipeserta 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 dan pengembangan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan dan pengembangan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan dan pengembangan tersebut. Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

Adapun indikator pelatihan karyawan terdiri dari 6 (enam) jenis menurut (Rivai, 2018), yaitu sebagai berikut:

1) Materi yang Dibutuhkan

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

2) Metode yang Digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3) Kemampuan Instruktur pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan Pelatihan.

4) Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran Pedoman

Dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5) Peserta pelatihan dan pengembangan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

6) Evaluasi pelatihan dan pengembangan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang di dapat dalam Pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

Indikator-indikator ini membantu perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan serta mengidentifikasi area di mana perbaikan dapat dilakukan untuk meningkatkan pengembangan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting. Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap perkerjaannya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Menurut (Wijono, 2018), kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan karyawan tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya tersebut.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri karyawan dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2019). Menurut (Sunyoto, 2018), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Seorang karyawan yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang karyawan tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Sementara (Sutrisno, 2018) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Semakin terpuaskan kebutuhan para karyawan dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktifitas karyawannya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Sedangkan menurut (Adhan et al., 2020) kepuasan kerja mengacu pada tingkat respons afektif yang diungkapkan oleh individu menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaan mereka dalam hal seberapa banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan mereka.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (kepuasan kerja) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku karyawan dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal.

2.1.3.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2022) yang meliputi:

1) Kinerja karyawan

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

2) Perilaku organisasi

Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.

3) Kepuasan pelanggan

Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.

4) Kehadiran karyawan

Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.

5) Perputaran karyawan *turnover*

Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

6) Perilaku menyimpang ditempat kerja

Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat positif bagi karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa manfaat kepuasan kerja menurut (Waloyo, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Menurunkan *labor turnover* perputaran tenaga kerja
- 7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang karyawan tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Bagi setiap karyawan tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan karyawan tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja karyawan

dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Iskandar & Yuhansyah. 2018), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja sikap terhadap kerja bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan sebagian meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut (Spector, 2019) kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut:

- 1) Gaji dan tunjangan

Faktor ini sering kali dianggap sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan gaji dan tunjangan yang memadai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

- 2) Lingkungan kerja

Faktor lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor seperti keamanan, kenyamanan, dan keramahan rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

- 3) Kepemimpinan dan manajemen

Gaya kepemimpinan dan manajemen yang baik dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi ketika mereka merasa didukung dan dihargai oleh pimpinan dan manajemen.

4) Kesempatan karir

Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan di dalam organisasi. Kesempatan karir dapat memotivasi karyawan dan memberi mereka tujuan jangka panjang dalam pekerjaan mereka.

5) Pengakuan dan apresiasi

Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa diakui dan diapresiasi atas kontribusi mereka. Pemberian penghargaan dan apresiasi dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Sedangkan menurut (Afandi, 2018), ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya.
- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.

- 4) Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsidiari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*genetic component*), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetik.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Ada hal-hal yang mendasari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019).

(Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1) Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4) Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Menurut (Sisca et al., 2020) menyatakan terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1) Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di perusahaan.

3) Kesempatan untuk maju

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Upah

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

5) Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa udapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat dari seorang individu terhadap organisasi dan ia merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Bahwa semakin tinggi komitmen kerja, semakin besar loyalitas produktivitas, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi.

Komitmen organisasi menurut (Wibowo, 2022) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkat keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. (Luthans & Doh, 2020) mengatakan jika komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu (loyal terhadap organisasi).

Komitmen organisasional diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dengan memiliki kesetiaan pada, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela meninggalkan organisasi (Adhan et al., 2020). Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keinginan dan keyakinan seseorang karyawan untuk menjadi anggota organisasi dan menerima tujuan organisasi atau suatu sikap di mana para karyawan memiliki keterikatan dengan organisasinya atau perusahaannya dan organisasi maka biasanya akan menetap lama di dalam organisasi itu karena merasa terikat dengan organisasi.

2.1.4.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Setiap organisasi mengharapkan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Adapun manfaat komitmen organisasi karyawan (Luthans & Doh, 2020) yaitu:

1) Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak mudah untuk memutuskan berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi akan mudah keluar dari suatu organisasi karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan bertahan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2) Mengurangi atau meringankan supervisi karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3) Meningkatkan efektivitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hasil lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Sedangkan (Robbins & Judge, 2022) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

- 1) Para karyawan yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
- 2) Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
- 3) Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut (Sangadji & Sopiah, 2018), komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterhandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Kreitner & Kinicki, (2020) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akar membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akar meninggalkannya.

2.4.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh. Berikut beberapa indikator untuk mengukur komitmen organisasi (Luthans & Doh, 2020) yaitu:

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi

2) Komitmen Berkelanjutan

Yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) Komitmen Normatif

Yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, dalam artian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut (Sangadji & Sopiah, 2018), komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- 1) Kemauan karyawan, di mana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan dalam hal bekerja tidak dengan mudah didapat oleh karyawan, karyawan yang memiliki kemampuan biasanya dikarenakan pengalaman kerja yang banyak dan berbagai macam beban dan tugas kerja yang sudah ia selesaikan. Namun, agar kemampuan karyawan terhadap suatu pekerjaan tidak jalan ditempat bentuk usaha konkrit lainnya untuk menciptakan SDM yang berkualitas adalah program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Program ini dinilai cukup baik karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan kerja yang lebih kompleks dan dinamis. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2018).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Usman, Rambe, Fauzi, & Jufrizen, 2021); (Syahputra & Tanjung, 2020); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Yusnandar, Nefri, & Siregar, 2020); (Prayogi & Nursidin, 2018); dan (Nasution & Lesmana, 2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila

PT Bank Sumut ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017); (Jufrizen, 2015); (Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, 2022); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Lubis, Pasaribu, & Tupti, 2021); (Nasution, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Siagian & Khair, 2018) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Semakin baik pelatihan kerja karyawan tentunya akan membentuk komitmen organisasi menjadi lebih baik. Pelatihan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Semakin baik pelatihan kerja dalam organisasi maka organisasi akan menjadi kuat. Dengan demikian diketahui bahwa pelatihan kerja adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, dan melekat pada diri seorang karyawan. Menurut (Sopiah & Sangadji, 2018) komitmen kerja karyawan merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi adanya komitmen. Salah satu yang cukup kuat mempengaruhi komitmen organisasi adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawan (Meyer & Schwager, 2017). Hal ini telah dibuktikan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan (Maryanto & Hadiyanti, 2020) dan (Tsani & Prasetyo, 2020) yang menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan Kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari Kepuasan Kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu (Munandar, 2020).

Kepuasan Kerja bersifat individual di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Kepuasan yang dirasakan oleh setiap karyawan merupakan perbandingan apa yang telah diterima dari hasil yang telah dikerjakannya dengan apa yang diharapkannya. Kepuasan Kerja yang tinggi akan mempengaruhi kualitas kerja yang baik dan dinamis sehingga dapat menguntungkan bagi organisasi serta ketua itu sendiri, selain itu Kepuasan Kerja adalah aspek pertama dalam membentuk komitmen terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2022). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Noor & Jufrizen, 2023); (Mujiatun, Jufrizen, & Ritonga, 2019); (Akbar, Hamid, & Djudi, 2016); dan (Tanjung, 2020) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi juga menjadi salah satu faktor pendukung timbulkan kinerja yang baik dari pegawai. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam

organisasi tersebut. Menurut (Robbins & Judge, 2022), keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dalam organisasi pegawai merupakan tenaga kerja yang dituntut untuk mampu bekerja dengan baik guna memajukan perusahaan, maka pegawai dalam menjalankan tugasnya harus mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Puteri & Karyaningsih, 2022); (Muis et al., 2018); (Lesmana & Nasution, 2021); (Jufrizen, 2018); dan (Matahelumual, Adolfina, & Kawet, 2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi

Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka. Selain itu, dengan adanya program pelatihan yang efektif, karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi ini berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan pelatihan dengan kinerja karyawan, karena karyawan yang berkomitmen cenderung lebih termotivasi untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari, yang akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan (Meyer & Schwager, 2017). Penelitian (Putra, Hendriani, & Samsir,

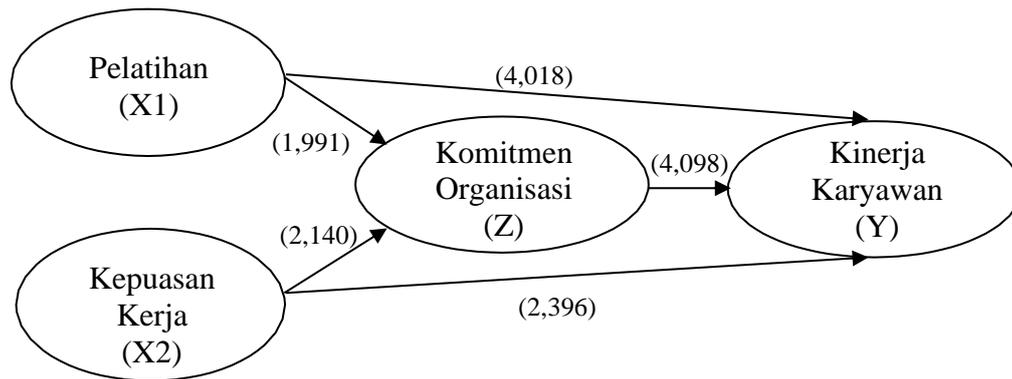
2020) menunjukkan bahwa program pelatihan yang disertai dengan peningkatan komitmen organisasi dapat secara signifikan memperbaiki hasil kinerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi

Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang berhubungan erat dengan motivasi dan produktivitas. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi, yang mencakup keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap bersama organisasi, berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dan berkomitmen lebih mungkin untuk memberikan kinerja yang lebih baik karena mereka merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan (Robbins et al., 2016). Penelitian (Putra, Nitawati, & Sari, 2023) telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi, diikuti dengan komitmen organisasi yang kuat, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara pelatihan dan kepuasan kerja yg dimediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Sumut yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
2. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
3. Ada pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.
4. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.
5. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
6. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.
7. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT Bank Sumut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2020) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2020) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Dapat tidaknya diandalkan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)
Pelatihan (X1)	Pelatihan merupakan istilah yang merujuk pada upaya yang direncanakan untuk memfasilitasi keterampilan, pengetahuan dan etika didalam organisasi (Mangkunegara, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materi yang Dibutuhkan 2. Metode yang Digunakan 3. Kemampuan Instruktur pelatihan dan pengembangan 4. Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran Pedoman 5. Peserta pelatihan dan pengembangan 6. Evaluasi pelatihan dan pengembangan (Rivai, 2018)
Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya (Wijono, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isi pekerjaan 2. Supervisi 3. Kesempatan untuk maju 4. Upah 5. Rekan kerja (Sisca et al., 2020)
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen organisasional diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dengan memiliki kesetiaan pada, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela meninggalkan organisasi (Adhan et al., 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif (Luthans & Doh, 2020)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PT Bank Sumut. Jl. Imam Bonjol 18, 20152 Medan, Indonesia.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan Juni 2024 sampai dengan selesai, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian															
		Juni 2024				Juli 2024				Agustus 2024				September 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																
	a. Observasi	■															
	a. Identifikasi masalah		■														
	b. Pengajuan Judul		■														
	c. Penyusunan Tugas akhir			■	■	■	■										
2	Pelaksanaan																
	a. Bimbingan Tugas akhir					■	■	■									
	b. Seminar Tugas akhir							■									
	c. Revisi Tugas akhir								■								
3	Penyusunan Laporan																
	a. Pengebaran Angket										■						
	b. Pengumpulan Data										■						
	c. Penyusunan Skripsi											■	■	■			
	d. Sidang Skripsi													■			

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan yang ada di PT Bank Sumut yang berjumlah 2.601 orang.

Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PT Bank Sumut

No	Divisi	Jumlah
1	Divisi Pengawasan	150
2	Divisi Kepatuhan	100
3	Divisi Manajemen Resiko	90
4	Divisi Akutansi dan Perencanaan	100
5	Divisi Tresuri	70
6	Divisi Teknologi informasi	100
7	Divisi Umum	70
8	Divisi Sumber Daya Manusia	180
9	Divisi Dana dan Jasa	100
10	Divisi Credit Review	90
11	Divisi Operasional	180
12	Divisi Kredit	100
13	Divisi Ritel	90
14	Divisi Penyelamatan Kredit	60
15	UKK APJ dan PPT	80
16	Pemantau Risiko	70
17	Sekretariat perusahaan	30
18	Remunerasi dan Nominasi	60
19	Unit Usaha Syariah	200
20	Audit	100
21	Komite-komite Direksi	100
22	Cleaning Service	281
23	Security	200
Total		2.601

Sumber: Kantor Pusat PT. Bank SUMUT Medan Tahun 2024

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2020) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel
 N = Ukuran Populasi
 e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{2601}{1 + 2601 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 96,29$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 96 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, menurut (Sugiyono, 2020) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT Bank Sumut dan para karyawan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisisioner/angket, menurut (Sugiyono, 2020) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2020)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2021). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis

varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana 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 *powerfull* 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*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*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. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2021). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2021) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2021) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah

variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediiasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediiasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Sumut. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel pelatihan (X1), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada karyawan PT Bank Sumut yang berjumlah 96 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	38	39.6	39.6	39.6
	Perempuan	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 58 (60,4%) orang karyawan PT Bank Sumut perempuan dan laki-laki sebanyak 38 (39,6) orang. Mayoritas karyawan perempuan di PT. Bank Sumut dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, sektor perbankan sering kali menawarkan pekerjaan yang memerlukan ketelitian, kesabaran, dan kemampuan komunikasi yang baik, karakteristik yang secara tradisional diasosiasikan dengan perempuan. Kedua, banyak posisi dalam industri perbankan, seperti *customer*

service dan *teller*, lebih banyak diisi oleh perempuan karena dianggap lebih baik dalam menangani interaksi dengan pelanggan.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	96	100.0	100.0	100.0

Sumber: Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.2 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden seluruhnya terdiri dari 96 (100%) orang karyawan PT. Bank Sumut yang berlatar belakang pendidikan Sarjana.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Tabel 4.3. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	22	22.9	22.9	22.9
	6-10 Tahun	54	56.3	56.3	79.2
	> 10 Tahun	20	20.8	20.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.3 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 54 (56,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 22 (22,9%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun, dan 20 (20,8%) orang karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Hal ini berarti mayoritas karyawan PT Bank Sumut memiliki masa kerja antara 6-10 tahun. Karyawan yang telah bekerja selama 6-10 tahun, dengan persentase yang signifikan, menandakan adanya kelompok tenaga kerja yang sangat berpengalaman dan memiliki pengetahuan mendalam tentang operasional perusahaan. Keberadaan mereka bisa menjadi aset penting bagi perusahaan karena mereka memiliki kemampuan untuk memberikan bimbingan dan mentor bagi karyawan yang lebih baru.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.4. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja karyawan

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	58	60,4	33	34,4	5	5,2	0	0	0	0	96	100
2	58	60,4	32	33,3	6	6,3	0	0	0	0	96	100
3	61	63,5	30	31,3	5	5,2	0	0	0	0	96	100
4	50	52,1	41	42,7	5	5,2	0	0	0	0	96	100
5	65	67,7	26	27,1	5	5,2	0	0	0	0	96	100
6	53	55,2	38	39,6	5	5,2	0	0	0	0	96	100
7	56	58,3	36	37,5	4	4,2	0	0	0	0	96	100
8	53	55,2	38	39,6	2	2,1	3	3,1	0	0	96	100
9	46	47,9	39	40,6	10	10,4	1	1	0	0	96	100
10	56	58,3	34	35,4	6	6,3	0	0	0	0	96	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya berusaha untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,4%.

- 2) Jawaban responden kualitas output pekerjaan saya konsisten dan sesuai dengan harapan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,4%.
- 3) Jawaban responden hasil kerja saya selalu memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.
- 4) Jawaban responden saya berhasil menyelesaikan semua tugas yang diberikan dalam batas waktu yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 52,1%.
- 5) Jawaban responden jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,7%.
- 6) Jawaban responden saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dan selalu memenuhi tenggat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,2%.
- 7) Jawaban responden rekan kerja dan atasan dapat mengandalkan saya untuk tugas-tugas yang membutuhkan tanggung jawab tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58,3%.
- 8) Jawaban responden saya memiliki sikap positif dan proaktif dalam menghadapi tantangan dan bekerja dengan rekan-rekan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,2%.
- 9) Jawaban responden sikap saya dalam bekerja mendukung lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 47,9%.

- 10) Jawaban responden saya selalu bersikap ramah dan profesional kepada rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.

4.1.4.2 Variabel Pelatihan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pelatihan sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	59	61,5	29	30,2	8	8,3	0	0	0	0	96	100
2	68	70,8	21	21,9	7	7,3	0	0	0	0	96	100
3	64	66,7	25	26	7	7,3	0	0	0	0	96	100
4	64	66,7	27	28,1	5	5,2	0	0	0	0	96	100
5	52	54,2	39	40,6	3	3,1	2	2,1	0	0	96	100
6	62	64,6	29	30,2	3	3,1	2	2,1	0	0	96	100
7	58	60,4	36	37,5	2	2,1	0	0	0	0	96	100
8	67	69,8	28	29,2	1	1	0	0	0	0	96	100
9	69	71,9	21	21,9	6	6,3	0	0	0	0	96	100
10	61	63,5	33	34,4	2	2,1	0	0	0	0	96	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pelatihan bahwa:

- 1) Jawaban responden materi, kurikulum dan pengajar dari pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.
- 2) Jawaban responden materi yang diberikan sudah sangat lengkap dan tersusun secara sempurna mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,8%.
- 3) Jawaban responden jenis pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.

- 4) Jawaban responden metode yang digunakan mempermudah saya dalam memahami pelatihan yang dilaksanakan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 66,7%.
- 5) Jawaban responden instruktur pelatihan mampu menjelaskan dan memberikan pengajaran dengan sangat baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,2%.
- 6) Jawaban responden ilmu dan pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan produktivitas saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,6%.
- 7) Jawaban responden fasilitas yang disediakan sudah memadai sehingga pelatihan berjalan dengan efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,4%.
- 8) Jawaban responden saya mengikuti pelatihan tanpa ada paksaan dan atas kemauan saya sendiri mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,8%.
- 9) Jawaban responden saya merasa pelatihan sangat berguna bagi diri saya untuk menambah pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 71,9%.
- 10) Jawaban responden saya yakin bahwa perusahaan memiliki sistem evaluasi pelatihan yang efektif untuk memastikan bahwa pelatihan berjalan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.

4.1.4.3 Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	59	61,5	34	35,4	3	3,1	0	0	0	0	96	100
2	67	69,8	25	26	2	2,1	2	2,1	0	0	96	100
3	54	56,3	40	41,7	2	2,1	0	0	0	0	96	100
4	57	59,4	37	38,5	2	2,1	0	0	0	0	96	100
5	56	58,3	39	40,6	1	1	0	0	0	0	96	100
6	51	53,1	42	43,8	3	3,1	0	0	0	0	96	100
7	47	49	47	49	2	2,1	0	0	0	0	96	100
8	58	60,4	37	38,5	1	1	0	0	0	0	96	100
9	64	66,7	30	31,3	2	2,1	0	0	0	0	96	100
10	71	74	23	24	2	2,1	0	0	0	0	96	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden pekerjaan yang saya kerjakan sehari-hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 61,5%.
- 2) Jawaban responden pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diemban mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,8%.
- 3) Jawaban responden pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,3%.
- 4) Jawaban responden pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,4%.
- 5) Jawaban responden karyawan yang bekerja lebih lama menjadi prioritas dalam kebijakan promosi jabatan di organisasi ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.

- 6) Jawaban responden adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,1%.
- 7) Jawaban responden gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 49%.
- 8) Jawaban responden tunjangan hari raya yang diberikan oleh instansi sesuai dengan masa kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,4%.
- 9) Jawaban responden rekan kerja selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 10) Jawaban responden adanya kerjasama yang baik antara karyawan didalam organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74%.

4.1.4.4 Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	62	64,6	29	30,2	5	5,2	0	0	0	0	96	100
2	60	62,5	30	31,3	6	6,3	0	0	0	0	96	100
3	61	63,5	33	34,4	2	2,1	0	0	0	0	96	100
4	57	59,4	33	34,4	5	5,2	1	1	0	0	96	100
5	64	66,7	26	27,1	6	6,3	0	0	0	0	96	100
6	64	66,7	28	29,2	4	4,2	0	0	0	0	96	100
7	66	68,8	26	27,1	4	4,2	0	0	0	0	96	100
8	58	60,4	34	35,4	4	4,2	0	0	0	0	96	100
9	51	53,1	42	43,8	3	3,1	0	0	0	0	96	100
10	60	62,5	32	33,3	4	4,2	0	0	0	0	96	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel komitmen organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya akan tetap bekerja di pt bank sumut karena saya membutuhkan pekerjaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,6%.
- 2) Jawaban responden saya akan tetap bekerja di pt bank sumut karena keuntungan yang saya dapat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,5%.
- 3) Jawaban responden saya memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,5%.
- 4) Jawaban responden saya merasa perusahaan ini seperti keluarga kedua bagi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,4%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki ikatan yang kuat terhadap pt bank sumut mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 6) Jawaban responden saya merasa bertanggung jawab atas perkembangan pt bank sumut mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 7) Jawaban responden saya merasa adanya manfaat jangka panjang dengan tetap berkomitmen pada perusahaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68,8%.
- 8) Jawaban responden saya bangga menjadi bagian dari anggota pt bank sumut mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,4%.
- 9) Jawaban responden saya sudah merasa aman dan nyaman bekerja di pt bank sumut mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53,1%.

- 10) Jawaban responden saya percaya bahwa setia pada perusahaan ini adalah hal yang benar untuk dilakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,5%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

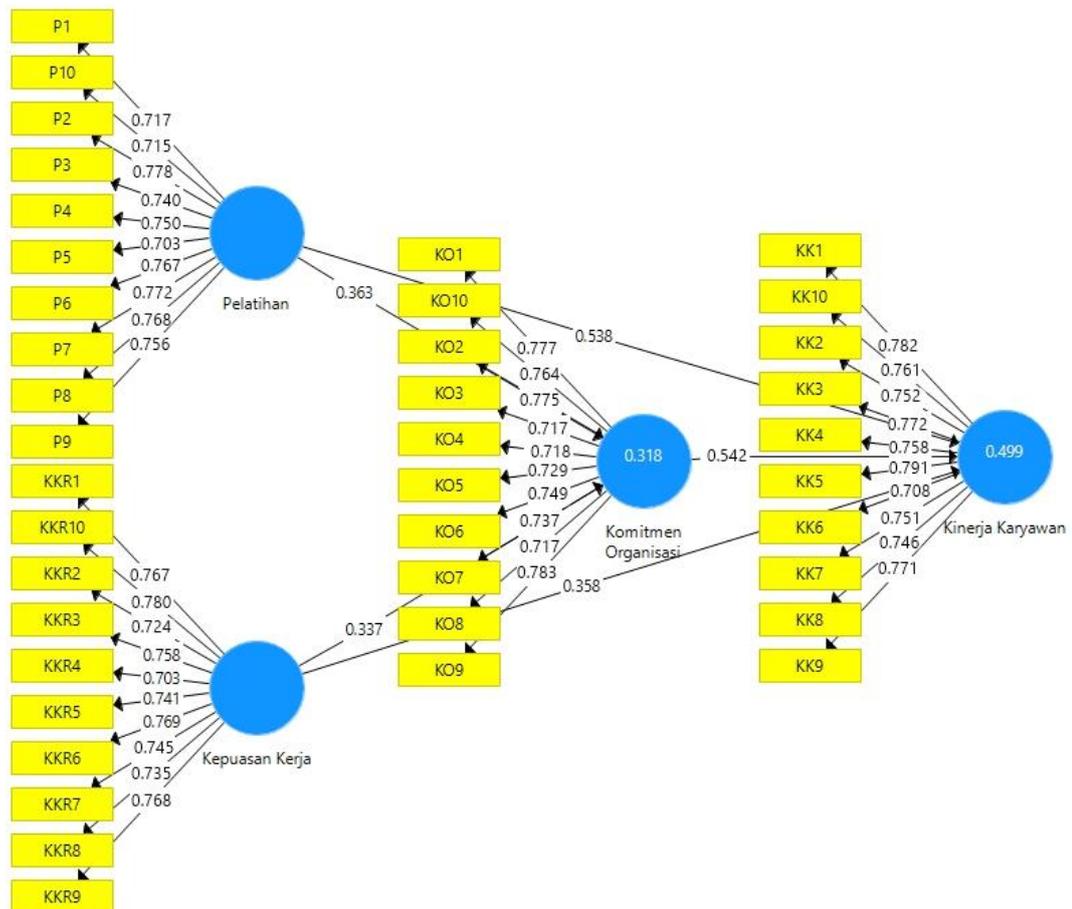
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.9. *Outer Loading*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Pelatihan
KK1		0,782		
KK10		0,761		
KK2		0,752		
KK3		0,772		
KK4		0,758		
KK5		0,791		
KK6		0,708		
KK7		0,751		
KK8		0,746		
KK9		0,771		
KKR1	0,767			
KKR10	0,780			
KKR2	0,724			
KKR3	0,758			
KKR4	0,703			
KKR5	0,741			
KKR6	0,769			
KKR7	0,745			
KKR8	0,735			
KKR9	0,768			
KO1			0,777	
KO10			0,765	

KO2			0,775
KO3			0,717
KO4			0,718
KO5			0,729
KO6			0,749
KO7			0,737
KO8			0,717
KO9			0,783
P1			0,717
P10			0,715
P2			0,778
P3			0,740
P4			0,750
P5			0,703
P6			0,767
P7			0,772
P8			0,768
P9			0,756

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,561
Kinerja Karyawan	0,511
Komitmen Organisasi	0,571
Pelatihan	0,589

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,785
Kinerja Karyawan	0,755
Komitmen Organisasi	0,771
Pelatihan	0,719

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,835
Kinerja Karyawan	0,701
Komitmen Organisasi	0,762
Pelatihan	0,783

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,499	0,483
Komitmen Organisasi	0,318	0,303

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.483 Artinya kemampuan variabel pelatihan dan kepuasan kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah sebesar 48,3% dengan demikian model tergolong lemah. *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.303. Artinya kemampuan variabel pelatihan dan kepuasan kerja dalam menjelaskan komitmen organisasi adalah sebesar 30,3% dengan demikian model tergolong lemah.

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14. *F-Square*

	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
Kepuasan Kerja	0,203	0,152
Komitmen Organisasi	0,102	
Pelatihan	0,449	0,176

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,449, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel kepuasan kerja terhadap Y kinerja karyawan memiliki nilai = 0,203, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel pelatihan terhadap komitmen organisasi memiliki nilai = 0,176, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki nilai = 0,152, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator
- 5) Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,102, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

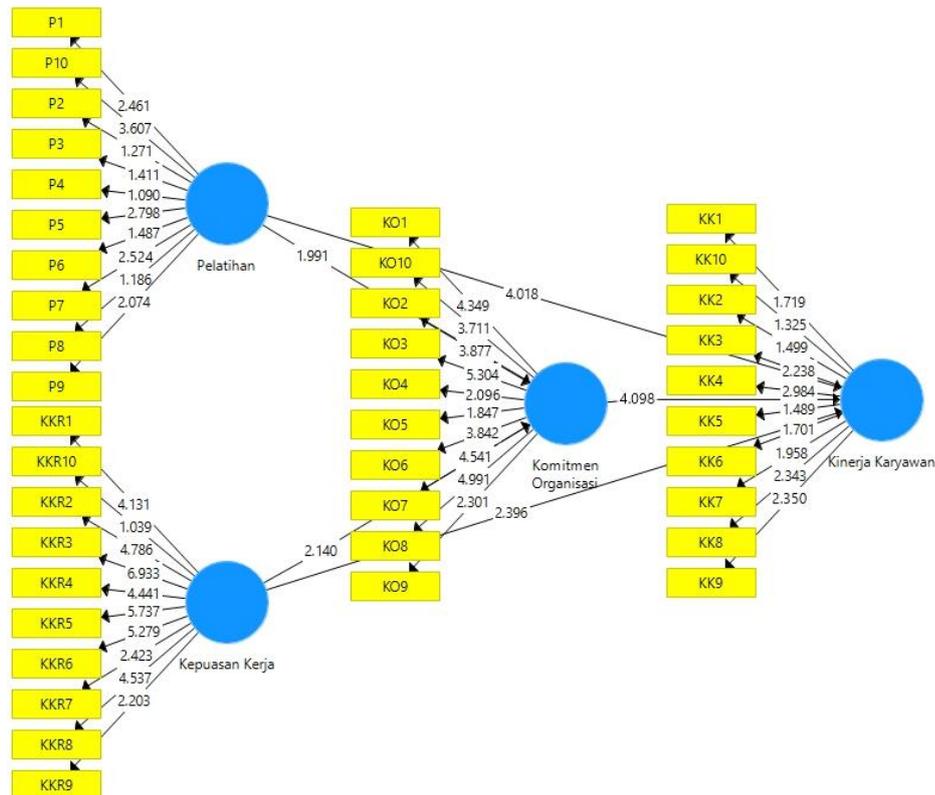
Tabel 4.15. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,358	0,332	0,149	2,396	0,017
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,337	0,368	0,158	2,140	0,033
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,542	0,650	0,141	4,298	0,000
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,538	0,601	0,134	4,018	0,000
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0,363	0,375	0,182	1,991	0,047

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 4,018$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,396$ dan $P-Value = 0,017 < 0.05$ artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 1,991$ dan $P-Value = 0.047 < 0.05$ artinya, pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 2,140$ dan $P-Value = 0.033 < 0.05$ artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistic(|O/STDEV|) = 4,298$ dan $P-Values = 0.000 < 0.05$, artinya, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (*Direct Effect*)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/komitmen organisasi), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pelatihan), dan (X2/kepuasan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/komitmen organisasi), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen

(X1/pelatihan), dan (X2/kepuasan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

Tabel 4.16. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,514	0,516	0,158	4,246	0,000
Pelatihan -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,515	0,525	0,162	4,245	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung X1 -> Z -> Y nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 4,245, dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka komitmen organisasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung X2 -> Z -> Y nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 4,246 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,344	0,315	0,142	2,419	0,016
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,337	0,368	0,158	2,140	0,033
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,542	0,550	0,141	4,298	0,000
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,523	0,576	0,129	4,060	0,000
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0,363	0,375	0,182	1,991	0,047

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan pelatihan dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,060 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,4,19 dengan $P-Values$ $0,016 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan pelatihan dan komitmen organisasi nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 1,991 dengan $P-Values$ $0,047 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,140 dengan $P-Values$ $0,033 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan komitmen organisasi dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,298 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,018$ dan $P-Values$ $0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kemampuan dalam hal bekerja tidak dengan mudah didapat oleh karyawan, karyawan yang memiliki kemampuan biasanya dikarenakan

pengalaman kerja yang banyak dan berbagai macam beban dan tugas kerja yang sudah ia selesaikan. Namun, agar kemampuan karyawan terhadap suatu pekerjaan tidak jalan ditempat bentuk usaha konkrit lainnya untuk menciptakan SDM yang berkualitas adalah program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Program ini dinilai cukup baik karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan kerja yang lebih kompleks dan dinamis. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2018).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Usman, Rambe, Fauzi, & Jufrizen, 2021); (Syahputra & Tanjung, 2020); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Yusnandar, Nefri, & Siregar, 2020); (Prayogi & Nursidin, 2018); dan (Nasution & Lesmana, 2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,396$ dan $P-Values$ 0,017 dengan taraf signifikan $0,017 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila

PT Bank Sumut ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017); (Jufrizen, 2015); (Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, 2022); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Lubis, Pasaribu, & Tupti, 2021); (Nasution, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Siagian & Khair, 2018) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi, nilai $TStatistics(=O/STDEV) = 1,991$ dan $P-Values 0,047$ dengan taraf signifikan $0,047 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap komitmen organisasi.

Semakin baik pelatihan kerja karyawan tentunya akan membentuk komitmen organisasi menjadi lebih baik. Pelatihan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Semakin baik pelatihan kerja dalam organisasi maka organisasi akan menjadi kuat. Dengan demikian diketahui bahwa pelatihan kerja adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, dan melekat pada diri seorang karyawan. Menurut (Sopiah & Sangadji, 2018) komitmen kerja karyawan merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi adanya komitmen. Salah satu yang cukup kuat mempengaruhi komitmen organisasi adalah dengan

memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawan (Meyer & Schwager, 2017). Hal ini telah dibuktikan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan (Maryanto & Hadiyanti, 2020) dan (Tsani & Prasetyo, 2020) yang menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

4.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,140$ dan $P-Values$ 0,033 dengan taraf signifikan $0,033 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang telah terkepuasan dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan produktifitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan Kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari Kepuasan Kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu (Munandar, 2020).

Kepuasan Kerja bersifat individual di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Kepuasan yang dirasakan oleh setiap karyawan merupakan perbandingan apa yang telah diterima dari hasil yang telah dikerjakannya dengan apa yang diharapkannya. Kepuasan Kerja yang tinggi akan

mempengaruhi kualitas kerja yang baik dan dinamis sehingga dapat menguntungkan bagi organisasi serta ketua itu sendiri, selain itu Kepuasan Kerja adalah aspek pertama dalam membentuk komitmen terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2022). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Noor & Jufrizen, 2023); (Mujiatun, Jufrizen, & Ritonga, 2019); (Akbar, Hamid, & Djudi, 2016); dan (Tanjung, 2020) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,298$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga menjadi salah satu faktor pendukung timbulkan kinerja yang baik dari pegawai. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Robbins & Judge, 2022), keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dalam organisasi pegawai merupakan tenaga kerja yang dituntut untuk mampu bekerja dengan baik guna memajukan perusahaan, maka pegawai dalam menjalankan tugasnya harus mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan

tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Puteri & Karyaningsih, 2022); (Muis et al., 2018); (Lesmana & Nasution, 2021); (Jufrizen, 2018); dan (Matahelumual, Adolfina, & Kawet, 2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,245$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti variabel mediasi (komitmen organisasi) menjadi mediator antara pelatihan dengan kinerja karyawan.

Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka. Selain itu, dengan adanya program pelatihan yang efektif, karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi ini berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan pelatihan dengan kinerja karyawan, karena karyawan yang berkomitmen cenderung lebih termotivasi untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari, yang akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan (Meyer & Schwager, 2017). Penelitian (Putra, Hendriani, & Samsir, 2020) menunjukkan bahwa program pelatihan yang disertai dengan peningkatan

komitmen organisasi dapat secara signifikan memperbaiki hasil kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, nilai $TStatistics(O/STDEV) = 4,246$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti variabel mediasi (komitmen organisasi) menjadi mediator antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang berhubungan erat dengan motivasi dan produktivitas. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi, yang mencakup keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap bersama organisasi, berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dan berkomitmen lebih mungkin untuk memberikan kinerja yang lebih baik karena mereka merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan (Robbins et al., 2016). Penelitian (Putra, Nitawati, & Sari, 2023) telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi, diikuti dengan komitmen organisasi yang kuat, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 96 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi lebih tinggi untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.
3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja dan kompensasi yang mereka terima, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta berusaha untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan perusahaan.
5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi

cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar dalam pekerjaannya, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

6. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi yang berarti bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi yang berarti bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen ini selanjutnya mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas, sehingga kinerja karyawan pun meningkat.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bank dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap target dan kinerja karyawan untuk mengetahui hambatan apa saja yang menyebabkan target tidak tercapai. Selain itu, dapat dilakukan peningkatan pelatihan yang spesifik dan berfokus pada keterampilan yang diperlukan untuk mencapai target tersebut. Mengadakan program pengembangan keterampilan yang berbasis kinerja dan memberikan bimbingan yang lebih intensif kepada karyawan yang memiliki kesulitan dalam mencapai target
2. Bank perlu mengalokasikan anggaran dan tenaga kerja secara lebih efisien. Prioritaskan jenis pelatihan yang paling berdampak pada peningkatan kinerja

dan pertimbangkan kerjasama dengan pihak eksternal untuk pelatihan yang tidak dapat dilakukan secara internal. Membuat skala prioritas untuk pelatihan yang sangat diperlukan dan mengeksplorasi opsi pelatihan online atau e-learning yang lebih hemat biaya dan waktu

3. Manajemen sebaiknya meninjau kembali kebijakan waktu kerja, mengurangi frekuensi lembur, dan memastikan bahwa lembur hanya dilakukan dalam situasi yang benar-benar mendesak. Selain itu, pemberian kompensasi yang adil untuk lembur juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mengatur ulang jadwal pekerjaan agar lebih efisien, menambah sumber daya manusia jika diperlukan untuk mengurangi beban kerja, dan mengkomunikasikan kebijakan lembur dengan jelas kepada semua karyawan.
4. Bank perlu mempertimbangkan untuk menghentikan kebijakan kerja pada hari Sabtu atau setidaknya membatasi waktu kerja di hari tersebut. Alternatif lainnya adalah memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari rumah pada hari Sabtu jika memungkinkan. Evaluasi kebutuhan operasional pada hari Sabtu, dan jika memungkinkan, jadwalkan tugas-tugas yang tidak mendesak pada hari kerja lainnya untuk mengurangi tekanan kerja di akhir pekan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki

kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor pelatihan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, variabel komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, F., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 79–88.
- As'ad, M. (2020). *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPEE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Jufrizen, J. (2015). 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. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).

- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2020). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2021). The Effect Of Competency And Compensation On Research Performance Of Lecturers At Private Universities In Medan. *Annual Conference of Ihtifaz: Islamic Economics, Finance, and Banking*, 2(2), 206–213.
- Lubis, T. C., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 43–54.
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F., & Doh, J. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedu.)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Maryanto, D. N. E., & Hadiyanti, S. U. E. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Kerja Karyawan di PT Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda. *Borneo Student Research*, 1(3), 1294–1302.
- Matahelumual, N. P., Adolfina, & Kawet, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1), 641–650.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2017). Understanding customer experience. *Harv Bus Rev*, 85(2), 116–157.
- Moehertonio, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- 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., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 447–465.
- Munandar, A. S. (2020). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nasution, A. E, Putri, L. P., & Lesmana, M. T. (2019). Analisis Pengaruh Harga, Promosi, Kepercayaan, dan Karakteristik Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada 212 Mart di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 194–199.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja PT. Hermes Realty Indonesia. *Conference: Konferensi Nasional Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (KNEMA) 2018*, 1–15.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 425–439).
- Noor, S. F. H., & Jufrizen, J. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1), 26–41.
- 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 & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (pp. 216–222).
- Putra, A. S., Hendriani, S., & Samsir, S. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen pada Pengelola Bumdes di Kabupaten Kuansing. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 1(2), 91–99.
- Putra, B. C., Nitawati, E. Y., & Sari, I. P. (2023). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional. *Procuratio Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(4), 470–482.

- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S P, & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th editi.). United Kingdom: Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2016). *Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Pearson South Africa (Pty) Ltd.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jawa Timur: Andi Offset.
- Sedarmayanti, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- 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.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Spector, P. E. (2019). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley: Sons Inc.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2.). Jakarta: Erlangga.

- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). The Influence of Training, Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Maneggio: Scientific Journal of Master of Management*, 2(1), 104–116.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tanjung, H. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(2), 36–49.
- Tika, P. (2019). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (3rd ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tsani, A., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 466–475.
- Usman, S., Rambe, F. M., & Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 5(1), 90–101.
- Waloyo, W. (2020). *Kinerja Karyawan ditinjau dari pemberian insentif*. *Kresna Bina Insan Prima* (Vol. 3).
- Wibowo, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. (Wibowo, Ed.) (5th ed.). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- 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.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Muhammad Rofa Alzikri (2005160386) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumut”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan 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

Nomor Responden : (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 6-10 Tahun > 10 Tahun

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya selalu berusaha untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas					
2	Kualitas output pekerjaan saya konsisten dan sesuai dengan harapan organisasi					
3	Hasil kerja saya selalu memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan					
	Kuantitas Kerja					
4	Saya berhasil menyelesaikan semua tugas yang diberikan dalam batas waktu yang telah ditetapkan					
5	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi					
	Kehandalan					
6	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dan selalu memenuhi tenggat waktu					
7	Rekan kerja dan atasan dapat mengandalkan saya untuk tugas-tugas yang membutuhkan tanggung jawab tinggi					
	Sikap					
8	Saya memiliki sikap positif dan proaktif dalam menghadapi tantangan dan bekerja dengan rekan-rekan saya					
9	Sikap saya dalam bekerja mendukung lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif					
10	Saya selalu bersikap ramah dan profesional kepada rekan kerja					

Pelatihan (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Materi yang di Butuhkan					
1	Materi, kurikulum dan pengajar dari pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan					
2	Materi yang diberikan sudah sangat lengkap dan tersusun secara sempurna					
	Metode yang di Gunakan					
3	Jenis pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya					
4	Metode yang digunakan mempermudah saya dalam memahami pelatihan yang dilaksanakan					
	Kemampuan Instruktur Pelatihan					
5	Instruktur pelatihan mampu menjelaskan dan memberikan pengajaran dengan sangat baik					
6	Ilmu dan pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan produktivitas saya					
	Sarana Pembelajaran					
7	Fasilitas yang disediakan sudah memadai sehingga pelatihan berjalan dengan efektif					
	Peserta Pelatihan					
8	Saya mengikuti pelatihan tanpa ada paksaan dan atas kemauan saya sendiri					
9	Saya merasa pelatihan sangat berguna bagi diri saya untuk menambah pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan					
	Evaluasi Pelatihan					
10	Saya yakin bahwa perusahaan memiliki sistem evaluasi pelatihan yang efektif untuk memastikan bahwa pelatihan berjalan dengan baik					

Kepuasan Kerja (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Isi Pekerjaan					
1	Pekerjaan yang saya kerjakan sehari-hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya					
2	Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diemban					
	Supervisi					
3	Pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja					
4	Pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan					
	Kesempatan Untuk Maju					
5	Karyawan yang bekerja lebih lama menjadi prioritas dalam kebijakan promosi jabatan di organisasi ini					
6	Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap					
	Upah					
7	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan					
8	Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh instansi sesuai dengan masa kerja saya.					
	Rekan Kerja					
9	Rekan kerja selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja					
10	Adanya kerjasama yang baik antara karyawan didalam organisasi					

Komitmen Organisasi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Komitmen Afektif					
1	Saya akan tetap bekerja di PT Bank Sumut karena saya membutuhkan pekerjaan ini					
2	Saya akan tetap bekerja di PT Bank Sumut karena keuntungan yang saya dapat					
3	Saya memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini					
4	Saya merasa perusahaan ini seperti keluarga kedua bagi saya					
	Komitmen Berkelanjutan					
5	Saya memiliki ikatan yang kuat terhadap PT Bank Sumut					
6	Saya merasa bertanggung jawab atas perkembangan PT Bank Sumut					
7	Saya merasa adanya manfaat jangka panjang dengan tetap berkomitmen pada perusahaan ini.					
	Komitmen Normatif					
8	Saya bangga menjadi bagian dari anggota PT Bank Sumut					
9	saya sudah merasa aman dan nyaman bekerja di PT Bank Sumut					
10	Saya percaya bahwa setia pada perusahaan ini adalah hal yang benar untuk dilakukan.					

5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	3	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	3	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
3	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	5	4	5	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	5	5	3	4	4	4	5	5
5	5	4	3	5	5	5	4	4	5
5	4	3	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	5	5	3

4	4	5	5	5	3	3	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	3	3	3	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	2	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
3	3	4	5	5	5	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
5	5	4	4	5	3	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
3	3	4	5	5	5	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
5	5	4	4	5	3	5	5	4	4
5	5	4	4	5	3	5	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4

Kinerja Karyawan

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
3	3	4	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	3	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	3	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	3	4
5	4	5	4	4	4	3	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	3	5	5	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	3	4

4	4	3	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	5	5	5	4	4	3
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
5	3	4	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	5	4	3	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	3	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	2	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
4	5	4	3	4	5	5	2	4	4
5	3	4	5	5	5	5	5	2	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	3	5

5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	4	5	2	4	3
5	5	5	4	5	5	4	5	3	4
3	3	5	4	5	4	5	5	5	5
4	5	3	4	4	4	4	3	5	4
5	5	4	3	3	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	3	4	4	5	4
5	5	4	5	5	4	3	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	4	3	3
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	3	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	5	3	5	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	4	3	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	5	3	5	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5

Distribusi Jawaban Responden

PELATIHAN											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	8	8.3	8.3	8.3
	Setuju	29	30.2	30.2	38.5
	Sangat setuju	59	61.5	61.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	7.3	7.3	7.3
	Setuju	21	21.9	21.9	29.2
	Sangat setuju	68	70.8	70.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	7	7.3	7.3	7.3
	Setuju	25	26.0	26.0	33.3
	Sangat setuju	64	66.7	66.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	27	28.1	28.1	33.3
	Sangat setuju	64	66.7	66.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang setuju	3	3.1	3.1	5.2
	Setuju	39	40.6	40.6	45.8
	Sangat setuju	52	54.2	54.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang setuju	3	3.1	3.1	5.2
	Setuju	29	30.2	30.2	35.4
	Sangat setuju	62	64.6	64.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	36	37.5	37.5	39.6
	Sangat setuju	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Setuju	28	29.2	29.2	30.2
	Sangat setuju	67	69.8	69.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	6.3	6.3	6.3
	Setuju	21	21.9	21.9	28.1
	Sangat setuju	69	71.9	71.9	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	33	34.4	34.4	36.5
	Sangat setuju	61	63.5	63.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.1	3.1	3.1
	Setuju	34	35.4	35.4	38.5
	Sangat setuju	59	61.5	61.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Kurang setuju	2	2.1	2.1	4.2
	Setuju	25	26.0	26.0	30.2
	Sangat setuju	67	69.8	69.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	40	41.7	41.7	43.8
	Sangat setuju	54	56.3	56.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	37	38.5	38.5	40.6
	Sangat setuju	57	59.4	59.4	100.0

	Total	96	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Setuju	39	40.6	40.6	41.7
	Sangat setuju	56	58.3	58.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.1	3.1	3.1
	Setuju	42	43.8	43.8	46.9
	Sangat setuju	51	53.1	53.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	47	49.0	49.0	51.0
	Sangat setuju	47	49.0	49.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Setuju	37	38.5	38.5	39.6
	Sangat setuju	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	30	31.3	31.3	33.3
	Sangat setuju	64	66.7	66.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	23	24.0	24.0	26.0
	Sangat setuju	71	74.0	74.0	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

KOMITMEN ORGANISASI											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	29	30.2	30.2	35.4
	Sangat setuju	62	64.6	64.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	6.3	6.3	6.3
	Setuju	30	31.3	31.3	37.5
	Sangat setuju	60	62.5	62.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.1	2.1	2.1
	Setuju	33	34.4	34.4	36.5
	Sangat setuju	61	63.5	63.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang setuju	5	5.2	5.2	6.3
	Setuju	33	34.4	34.4	40.6
	Sangat setuju	57	59.4	59.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	6.3	6.3	6.3
	Setuju	26	27.1	27.1	33.3
	Sangat setuju	64	66.7	66.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.2	4.2	4.2
	Setuju	28	29.2	29.2	33.3
	Sangat setuju	64	66.7	66.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.2	4.2	4.2
	Setuju	26	27.1	27.1	31.3
	Sangat setuju	66	68.8	68.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.2	4.2	4.2
	Setuju	34	35.4	35.4	39.6
	Sangat setuju	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.1	3.1	3.1
	Setuju	42	43.8	43.8	46.9
	Sangat setuju	51	53.1	53.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.2	4.2	4.2
	Setuju	32	33.3	33.3	37.5
	Sangat setuju	60	62.5	62.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

KINERJA KARYAWAN											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	33	34.4	34.4	39.6
	Sangat setuju	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	6.3	6.3	6.3
	Setuju	32	33.3	33.3	39.6
	Sangat setuju	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	30	31.3	31.3	36.5
	Sangat setuju	61	63.5	63.5	100.0

	Total	96	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	41	42.7	42.7	47.9
	Sangat setuju	50	52.1	52.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	26	27.1	27.1	32.3
	Sangat setuju	65	67.7	67.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	5.2	5.2	5.2
	Setuju	38	39.6	39.6	44.8
	Sangat setuju	53	55.2	55.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.2	4.2	4.2
	Setuju	36	37.5	37.5	41.7
	Sangat setuju	56	58.3	58.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.1	3.1	3.1
	Kurang setuju	2	2.1	2.1	5.2
	Setuju	38	39.6	39.6	44.8
	Sangat setuju	53	55.2	55.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Kurang setuju	10	10.4	10.4	11.5
	Setuju	39	40.6	40.6	52.1
	Sangat setuju	46	47.9	47.9	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	6.3	6.3	6.3
	Setuju	34	35.4	35.4	41.7
	Sangat setuju	56	58.3	58.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	38	39.6	39.6	39.6
	Perempuan	58	60.4	60.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

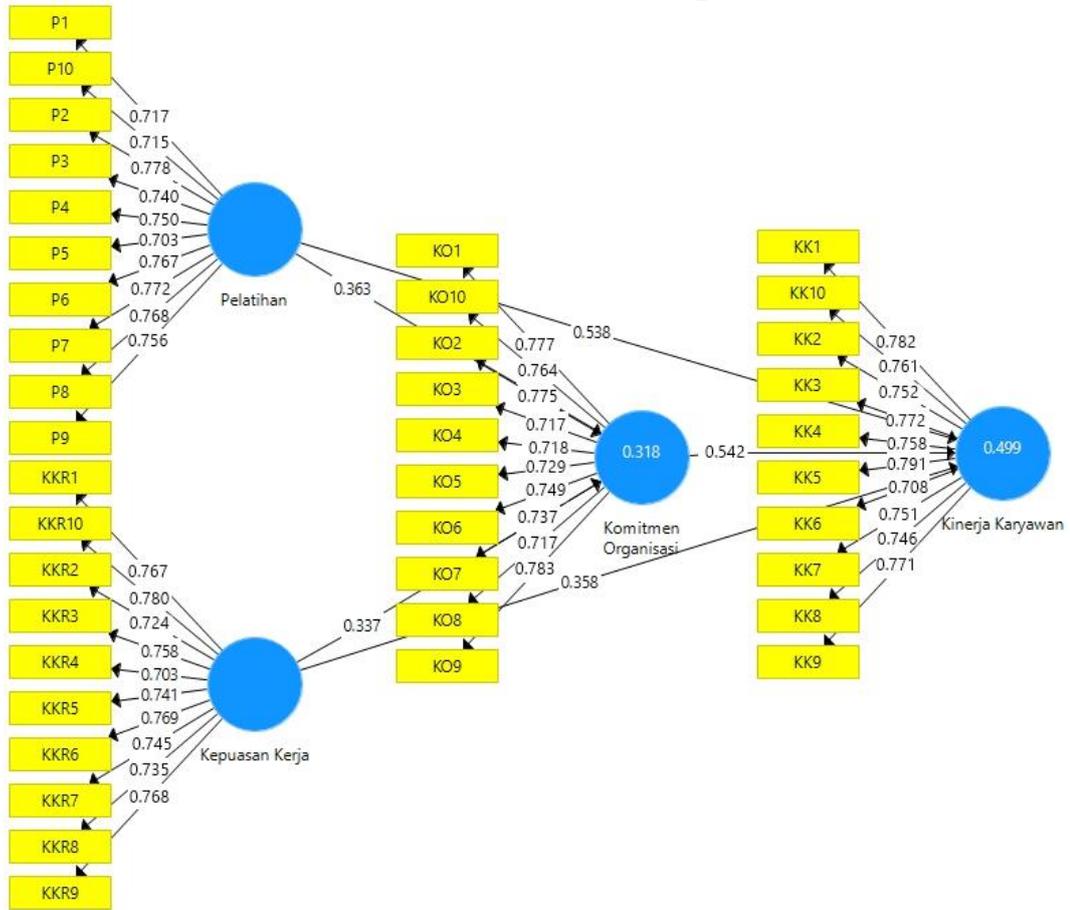
Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	96	100.0	100.0	100.0

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	22	22.9	22.9	22.9
	6-10 Tahun	54	56.3	56.3	79.2
	> 10 Tahun	20	20.8	20.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Pelatihan
KK1		0,782		
KK10		0,761		
KK2		0,752		
KK3		0,772		
KK4		0,758		
KK5		0,791		
KK6		0,708		
KK7		0,751		
KK8		0,746		
KK9		0,771		
KKR1	0,767			
KKR10	0,780			
KKR2	0,724			
KKR3	0,758			
KKR4	0,703			
KKR5	0,741			
KKR6	0,769			
KKR7	0,745			
KKR8	0,735			

KKR9	0,768			
KO1			0,777	
KO10			0,765	
KO2			0,775	
KO3			0,717	
KO4			0,718	
KO5			0,729	
KO6			0,749	
KO7			0,737	
KO8			0,717	
KO9			0,783	
P1				0,717
P10				0,715
P2				0,778
P3				0,740
P4				0,750
P5				0,703
P6				0,767
P7				0,772
P8				0,768
P9				0,756

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,561
Kinerja Karyawan	0,511
Komitmen Organisasi	0,571
Pelatihan	0,589

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,785
Kinerja Karyawan	0,755
Komitmen Organisasi	0,771
Pelatihan	0,719

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,835
Kinerja Karyawan	0,701
Komitmen Organisasi	0,762
Pelatihan	0,783

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,499	0,483
Komitmen Organisasi	0,318	0,303

F Square

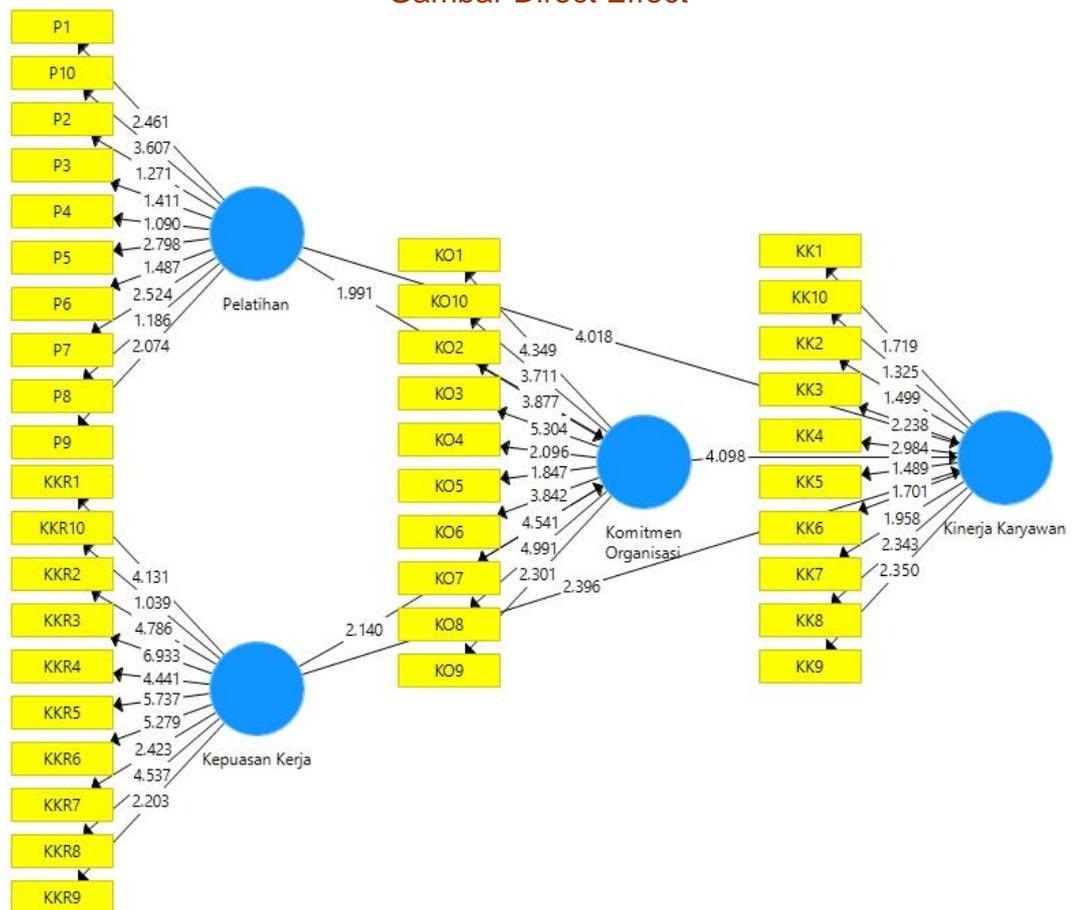
	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
Kepuasan Kerja	0,203	0,152
Komitmen Organisasi	0,102	
Pelatihan	0,449	0,176

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,358	0,332	0,149	2,396	0,017
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,337	0,368	0,158	2,140	0,033
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,542	0,650	0,141	4,298	0,000
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,538	0,601	0,134	4,018	0,000
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0,363	0,375	0,182	1,991	0,047

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,514	0,516	0,158	4,246	0,000
Pelatihan -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,515	0,525	0,162	4,245	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,344	0,315	0,142	2,419	0,016
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,337	0,368	0,158	2,140	0,033
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,542	0,550	0,141	4,298	0,000
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,523	0,576	0,129	4,060	0,000
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0,363	0,375	0,182	1,991	0,047