

## ANALISIS KINERJA: TRAINING, LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

**Rifan Prasetyo**

*Alumnus Program Studi Manajemen FE UII Yogyakarta*

*email: rifanprasetyo.rifan@gmail.com*

**Titik Nurbiyati**

*Program Studi Manajemen FE UII Yogyakarta*

*email: titikbiyati@gmail.com*

### **Abstract**

*The purpose of this study is to test training, employee environment, and organizational culture on employee performance with satisfaction as an intervening variable. using a quantitative approach, the data of this study were collected from 100 employees Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan Jakarta. The sampling technique used was random sampling. Partial Least Square (PLS) is used to test the hypothesis in this study by using SmartPLS 3.0. The results of this study found that there is a significant positive effect of training on employee performance, there is a significant positive effect of the work environment on employee performance, and there is a significant positive effect of organizational culture on employee performance. then, there is a significant positive effect on job satisfaction, there is a work environment that has a significant positive effect on job satisfaction, there is a significant positive organizational culture on job satisfaction, and there is a positive job satisfaction on employee performance. besides, it was found that the direct effect of training on employee performance was greater than the indirect effect of training on job satisfaction, there was a work environment that directly affected employee performance greater than the indirect influence of the work environment on job satisfaction, and there was an influential organizational culture directly on employee performance is greater than the indirect influence of organizational culture on job satisfaction.*

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

### **PENDAHULUAN**

Salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mathis & Jackson (2011), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian khusus yang di miliki dari setiap organisasi, yang artinya organisasi harus

mampu melihat bakat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi yang lebih besar. Selain itu, Bohlander & Snell (2001), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan kemampuan yang terintegrasi

dari daya fikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu yang dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia memegang peranan penting didalam sebuah organisasi.

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

Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang lebih mengutamakan praktik daripada teori (Rivai 2009). Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja optimal untuk perusahaan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan.

Untuk menjamin peningkatan kinerja karyawan, terdapat faktor lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan selain pelatihan, yakni adanya faktor lingkungan kerja perusahaan juga perlu memperhatikan lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Keduanya perlu diperhatikan karena lingkungan kerja merupakan tempat berlangsungnya pekerjaan itu sendiri. Sehingga kondisi tentu akan menentukan hasil seperti yang diteliti dalam penelitian oleh Juliarti *et al.* (2018) yang berjudul “*Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable.*” Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kualitas, kuantitas, serta kinerja karyawan.

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

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

Bernadin dan Russel (1993), kinerja karyawan adalah "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*" Dimana prestasi atau kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi spesifikasi pekerjaan atau kegiatan dalam batas waktu tertentu. Kinerja merupakan kondisi dimana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan mantaati standar kerja yang ditentukan oleh organisasi. Sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006), mengatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Robbins (1996 dalam Sinambela 2012), kinerja pegawai diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Pengaruh dari adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja ini didukung

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

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

## KAJIAN PUSTAKA

### Penelitian Terdahulu

#### Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Lesmana (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dijelaskan bahwa pemberian pelatihan kerja secara berkala perlu dilakukan mengingat masalah – masalah baru yang timbul di masa mendatang, sehingga karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Pangarso dan Mulyaningsih (2014) menunjukkan hasil bahwa secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mangkunegara dan Waris (2015)

menunjukkan hasil bahwa pelatihan, kompetensi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Juliarti *et al.* (2018) menunjukkan hasil lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Riyanto *et al.* (2017) menunjukkan bahwa adanya pengaruh simultan terhadap motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, saran untuk IDX dapat memberikan motivasi yang baik dan memberikan perhatian dan prestasi lebih bagi karyawan serta menyediakan lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan. Nguyen *et al.* (2015) menunjukkan hasil bahwa penghasilan, lingkungan kerja, dan peluang promosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja karyawan dibandingkan dengan lainnya.

### **Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Weerathna dan Geeganage (2014) menunjukkan hasil budaya organisasi secara positif terhadap kinerja karyawan, dan memiliki implikasi yang signifikan bagi pada manajer. Syauta *et al.* (2012) menunjukkan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Hakim (2015) menunjukkan hasil budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### **Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Hanayasha dan Tahir (2017) menunjukkan

hasil bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ocen *et al.* (2017) menunjukkan hasil pelatihan memberikan hasil efek positif langsung terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja membantu untuk mentransmisikan sebagian pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan. Shen dan Tang (2018) menunjukkan hasil pelatihan tidak secara langsung memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja.

### **Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2014) menunjukkan hasil hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja dan signifikan. Pawirosumarto *et al.* (2016) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ashraf *et al.* (2013) menunjukkan hasil lingkungan kerja secara langsung menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Widagdo *et al.* (2013) menunjukkan hasil terbukti empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Handoko *et al.* (2010) menunjukkan hasil budaya organisasi secara langsung memberikan hasil positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Al-abdullat dan Dababneh (2017) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Berliana *et al.* (2018) menunjukkan hasil bahwa

kompensasi remunerasi yang diberikan dianggap cukup tepat, kepuasan kerja dianggap puas, kinerja karyawan dianggap tinggi, kompensasi remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di antara kompensasi remunerasi dan kepuasan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja. Yuen *et al.* (2018) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menunjukkan hasil kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

## LANDASAN TEORI

### Pelatihan

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

### Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009), Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dengan demikian, perubahan dalam lingkungan fisik menyediakan alat intervensi yang berpotensi kuat untuk meningkatkan kerja yang terorganisir. Spector (1997) mengamati bahwa sebagian besar bisnis mengabaikan lingkungan kerja dalam organisasi mereka

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

### Budaya Organisasi

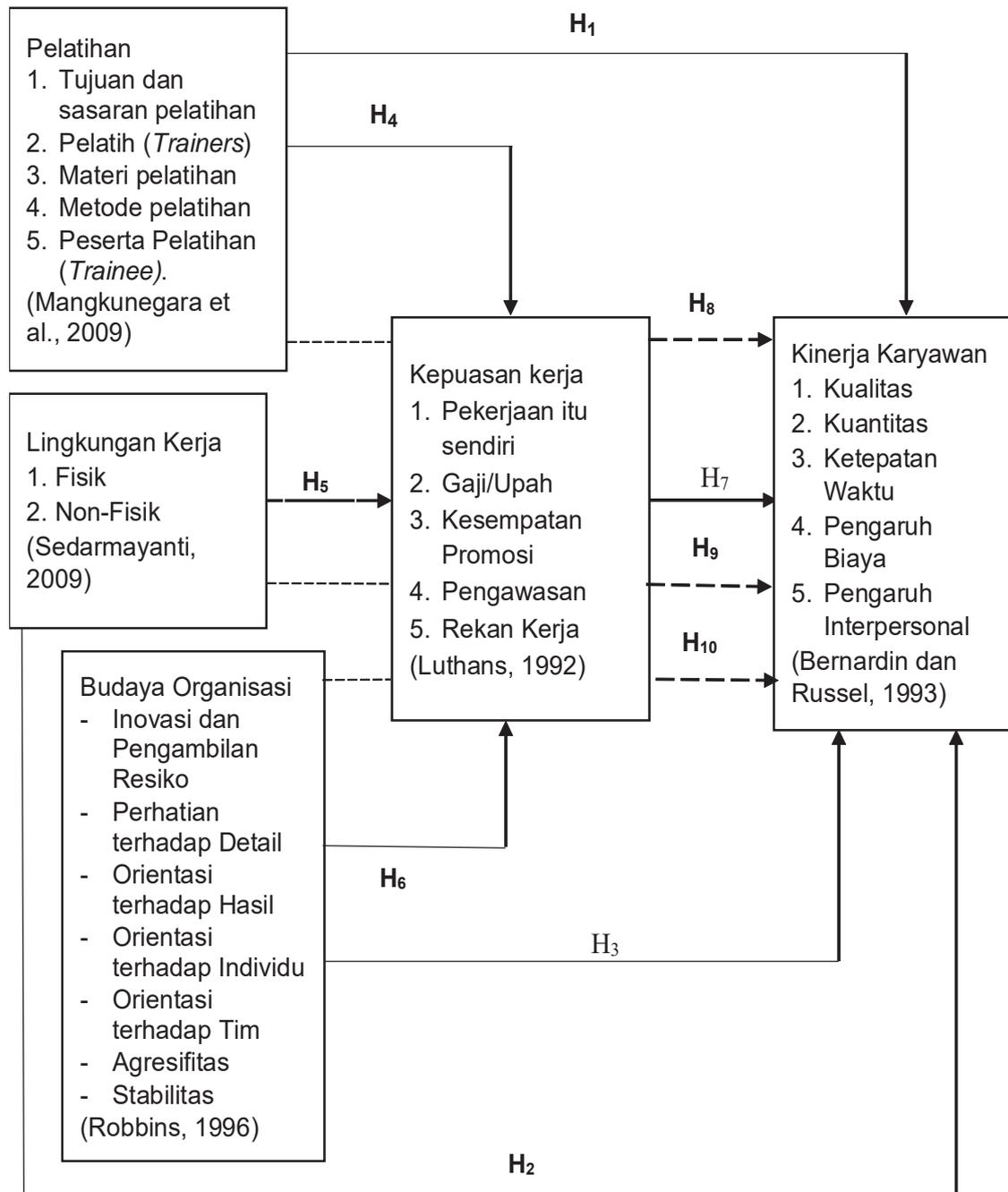
Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya adalah seperangkat nilai yang dipelajari, diyakinkan dan memiliki standar pengetahuan, moralitas, hukum, dan sikap seperti yang disampaikan oleh individu, organisasi, atau komunitas untuk berperilaku sesuai dengan bagaimana kebiasaan dasar memandangnya. Menurut, Kreitner dan Kinicki (2000) mengusulkan budaya organisasi sebagai keselarasan nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### Kepuasan Kerja

Rivai (2009) kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Robbins (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap seseorang yang bekerja sebagai perbedaan antara jumlah hadiah yang diterima dan hadiah yang dipercaya oleh pekerja yang seharusnya diterima. Mathis and Jackson (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah

keadaan emosi positif untuk mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan ini tidak

terpenuhi. Kerangka pikir penelitian disajikan pada gambar 1.



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran Penelitian**

## HIPOTESIS

Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independennya adalah pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. dan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>2</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>4</sub> : Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H<sub>5</sub> : Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H<sub>6</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H<sub>7</sub> : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>8</sub> : Diduga pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- H<sub>9</sub> : Diduga pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H<sub>10</sub> : Diduga pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## METODE PENELITIAN

Subyek penelitian ini adalah karyawan tetap Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta/ sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta merupakan badan pelatihan dan pendidikan terhadap keuangan yang di kelola oleh Kementerian Keuangan Indonesia ini terletak di di Jalan Purnawarman No 99 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.

### Definisi Operasional

#### 1. Kinerja karyawan

Menurut Bernadin dan Russel (1993), "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.*" Dimana kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Biaya Efektif / Pengaruh Biaya, Perlu Pengawasan, Pengaruh Interpersonal

#### 2. Pelatihan

Indikator Pelatihan menurut Mangkunegara (2009) :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur

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

### **3. Lingkungan kerja**

Jenis lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti, 2009) yaitu :

- a. Lingkungan kerja fisik  
Sedarmayanti (2009) mengemukakan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan bentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Lingkungan kerja non-fisik  
Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan dan hubungan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan.

### **4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya Robbins (1996). Robbins (1996), membagi tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi yaitu Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap

hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas

### **5. Kepuasan Kerja**

Definisi menurut Luthans (1992) komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Luthans (1992), membagi kepuasan kerja kedalam lima dimensi yaitu Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan promosi, Pengawasan, Rekan kerja.

### **Sampel Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta sebanyak 100 kuesioner yang disebar dengan tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 92 kuesioner.

### **Teknis Analisis Data**

#### **Tahapan Analisis PLS – SEM**

Tahapan analisis menggunakan PLS–SEM setidaknya harus melalui lima proses dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (a) konseptualisasi model, (b) menentukan metode analisis algorithm, (c) menentukan metode resampling, (d) menggambar diagram jalur, dan (e) evaluasi model (Ghozali dan Latan, 2015).

### **HASIL ANALISIS DATA**

#### **Pengujian Model Pengukuran**

##### ***Convergent Validity***

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent Validity* diukur dengan

menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Pelatihan disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Pelatihan

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

Berdasarkan tabel 1 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* X1b2, X1b3, X1d1, X1d2, X1d3, X1e1, X1e2, X1e3. Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model. Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Lingkungan Kerja disajikan pada tabel 2.

Berdasarkan tabel 2 bahwa terdapat variabel *manifest* yang nilainya < 0.70, yaitu variabel *manifest* X2a3. Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 2. Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Lingkungan Kerja

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

Tabel 3 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Budaya Organisasi

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Inovasi dan Pengambilan Resiko	X3a1	0,631
	X3a2	0,473
	X3a3	0,589
Perhatian terhadap Detail	X3b1	0,640
	X3b2	0,466
	X3b3	0,718
	X3b4	0,406
Orientasi terhadap Hasil	X3c1	0,831
	X3c2	0,584
	X3c3	0,733
Orientasi terhadap Individu	X3d1	0,794
	X3d2	0,824
	X3d3	0,621
Orientasi terhadap Tim	X3e1	0,701
	X3e2	0,811
	X3e3	0,713
	X3e4	0,768
Agresivitas	X3f1	0,768
	X3f2	0,727
	X3f3	0,791
Stabilitas	X3g1	0,472
	X3g2	0,592
	X3g3	0,526

Berdasarkan tabel 3 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* X3a1, X3a2, X3a3, X3b1, X3b2, X3b4, X3c2, X3d3, X3g1, X3g2, X3g3. Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model. Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi Kepuasan Kerja disajikan pada tabel 4.

Tabel 4 Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

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

Tabel 4 Menunjukkan ada terdapat *manifest* yang nilai *loading factor* nya < 0.70, yaitu variabel *manifest* Z1a1, Z1b1, Z1b4. Oleh karena itu, maka variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Nilai *Loading Factor* Variabel Endogen Kinerja Karyawan disajikan pada tabel 5.

Tabel 5 Nilai *Loading Factor* Variabel Endogen Kinerja Karyawan

Konstruk Endogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Kualitas	Y1a1	0,800
	Y1a2	0,763
	Y1a3	0,816
Kuantitas	Y1b1	0,837
	Y1b2	0,716
	Y1b3	0,579
Ketepatan Waktu	Y1c1	0,841
	Y1c2	0,771
	Y1c3	0,456
	Y1c4	0,856
	Y1c5	0,677
Biaya Efektif/Pengaruh Biaya	Y1d1	0,788
	Y1d2	0,766
	Y1d3	0,815
	Y1d4	0,765
	Y1d5	0,725
Perlu Pengawasan	Y1e1	0,713
	Y1e2	0,723
	Y1e3	0,921
Pengaruh Interpersonal	Y1f1	0,817
	Y1f2	0,850
	Y1f3	0,773

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* Y1b3, Y1c3, Y1c5. Oleh karena itu, variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di *drop* dari model. Variabel *manifest* yang harus dikeluarkan dari model adalah variabel X1b2, X1b3,

X1d1, X1d2, X1d3, X1e1, X1e2, X2a3, X3a1, X3a2, X3a3, X3b1, X3b2, X3b4, X3c2, X3d3, X3g1, X3g2, X3g3, Z1a1, Z1b1, Z1b4, Y1b3, Y1c3, Y1c5.

### **Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator

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

**Tabel 6. Nilai Cross Loading**

ITEM	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN	LINGKUNGAN KERJA	PELATIHAN
X1a1	0,442	0,329	0,467	0,520	0,721
X1a2	0,560	0,452	0,514	0,489	0,760
X1a3	0,274	0,288	0,332	0,284	0,805
X1b1	0,345	0,329	0,370	0,407	0,644
X1c1	0,506	0,496	0,527	0,460	0,792
X1c2	0,586	0,511	0,576	0,525	0,860
X1c3	0,398	0,340	0,485	0,484	0,877
X1c4	0,457	0,489	0,507	0,304	0,751
X1e4	0,437	0,388	0,569	0,623	0,697
X2a1	0,394	0,277	0,205	0,683	0,448
X2a2	0,341	0,139	0,245	0,684	0,319
X2a4	0,505	0,426	0,460	0,709	0,464
X2a5	0,494	0,336	0,314	0,716	0,354
X2b1	0,457	0,278	0,330	0,767	0,537
X2b2	0,442	0,351	0,329	0,742	0,467
X2b3	0,578	0,440	0,373	0,808	0,532
X2b4	0,595	0,424	0,308	0,777	0,446
X2b5	0,311	0,186	0,209	0,764	0,395
X2b6	0,520	0,287	0,238	0,744	0,402
X2b7	0,682	0,472	0,358	0,776	0,454
X3b3	0,698	0,667	0,674	0,344	0,475
X3c1	0,647	0,447	0,316	0,548	0,485
X3c3	0,666	0,356	0,272	0,470	0,378
X3d1	0,830	0,638	0,530	0,566	0,498

X3d2	0,842	0,559	0,487	0,518	0,502
X3e1	0,767	0,577	0,507	0,549	0,483
X3e2	0,855	0,558	0,456	0,674	0,404
X3e3	0,799	0,502	0,390	0,575	0,364
X3e4	0,777	0,606	0,435	0,568	0,472
X3f1	0,805	0,671	0,487	0,473	0,392
X3f2	0,711	0,683	0,386	0,315	0,491
X3f3	0,818	0,696	0,465	0,472	0,426
Z1a2	0,579	0,857	0,781	0,406	0,343
Z1a3	0,478	0,784	0,657	0,386	0,306
Z1a4	0,574	0,938	0,724	0,443	0,221
Z1b2	0,417	0,803	0,670	0,496	0,119
Z1b3	0,347	0,784	0,622	0,475	0,181
Z1c1	0,522	0,790	0,770	0,441	0,156
Z1c2	0,495	0,748	0,742	0,486	0,140
Z1c3	0,478	0,807	0,723	0,488	0,159
Z1d1	0,730	0,982	0,817	0,590	0,451
Z1d2	0,856	0,931	0,848	0,610	0,558
Z1d3	0,732	0,879	0,797	0,708	0,582
Z1e1	0,805	0,818	0,781	0,607	0,314
Z1e2	0,870	0,724	0,689	0,403	0,421
Z1e3	0,835	0,818	0,729	0,507	0,621
Z1e4	0,837	0,776	0,706	0,538	0,326
Y1a1	0,525	0,531	0,795	0,379	0,540
Y1a2	0,435	0,419	0,768	0,326	0,444
Y1a3	0,553	0,554	0,810	0,382	0,589
Y1b1	0,452	0,458	0,665	0,301	0,428
Y1b2	0,364	0,435	0,620	0,188	0,457
Y1c1	0,407	0,434	0,631	0,216	0,334
Y1c2	0,458	0,391	0,672	0,260	0,472
Y1c4	0,499	0,454	0,630	0,481	0,367
Y1d1	0,465	0,597	0,792	0,245	0,429
Y1d2	0,363	0,586	0,774	0,216	0,480
Y1d3	0,404	0,428	0,662	0,230	0,207
Y1d4	0,401	0,507	0,764	0,197	0,337
Y1d5	0,335	0,518	0,707	0,116	0,399
Y1e1	0,274	0,395	0,745	0,200	0,432
Y1e2	0,407	0,562	0,737	0,292	0,527
Y1e3	0,269	0,461	0,700	0,229	0,561
Y1f1	0,388	0,439	0,670	0,451	0,452
Y1f2	0,619	0,680	0,849	0,496	0,602
Y1f3	0,564	0,604	0,838	0,771	0,537

Berdasarkan pada tabel 6, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai *square root of average variance extracted (AVE)*, dan nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan

ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

**Tabel 7. Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1A → PELATIHAN	0,349	0,349	0,015	23,046	0,000
X1B → PELATIHAN	0,117	0,116	0,016	7,212	0,000
X1C → PELATIHAN	0,536	0,534	0,021	25,566	0,000
X1E → PELATIHAN	0,140	0,141	0,012	11,936	0,000
X2A → LINGKUNGAN KERJA	0,347	0,349	0,021	16,543	0,000
X2B → LINGKUNGAN KERJA	0,695	0,693	0,019	35,852	0,000
X3B → BUDAYA ORGANISASI	0,115	0,116	0,009	12,370	0,000
X3C → BUDAYA ORGANISASI	0,152	0,152	0,017	8,854	0,000
X3D → BUDAYA ORGANISASI	0,226	0,226	0,015	15,098	0,000
X3E → BUDAYA ORGANISASI	0,381	0,379	0,019	19,713	0,000
X3F → BUDAYA ORGANISASI	0,309	0,311	0,021	14,864	0,000
Y1A → KINERJA KARYAWAN	0,211	0,211	0,015	14,243	0,000
Y1B → KINERJA KARYAWAN	0,106	0,106	0,012	8,817	0,000
Y1C → KINERJA KARYAWAN	0,146	0,145	0,011	13,219	0,000
Y1D → KINERJA KARYAWAN	0,309	0,309	0,017	17,813	0,000
Y1E → KINERJA KARYAWAN	0,192	0,191	0,014	13,758	0,000

Y1F → KINERJA KARYAWAN	0,200	0,199	0,016	12,746	0,000
Z1A → KEPUASAN KERJA	0,224	0,224	0,020	11,412	0,000
Z1B → KEPUASAN KERJA	0,153	0,152	0,013	12,219	0,000
Z1C → KEPUASAN KERJA	0,254	0,253	0,015	16,612	0,000
Z1D → KEPUASAN KERJA	0,285	0,285	0,017	17,109	0,000
Z1E → KEPUASAN KERJA	0,297	0,296	0,017	17,982	0,000

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 7 di atas menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik > 1.96 dan p-values < 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator X1A, X1B, X1C, X1E, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Pelatihan, indikator X2A, X2B merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Lingkungan Kerja, indikator X3B, X3C, X3D, X3E, X3F, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Budaya Organisasi, indikator Z1A, Z1B, Z1C, Z1D, Z1E, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Kepuasan Kerja, kemudian indikator Y1A, Y1B, Y1C, Y1D, Y1E, Y1F, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Kinerja Karyawan.

**R-Square (R<sup>2</sup>)**

Tabel 8 *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

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

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa model pengaruh Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai sebesar 0.598, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi adalah sebesar 59.8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0.636, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi adalah sebesar 63.6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel diluar penelitian ini. *Path Coefficient* disajikan pada tabel 9.

Tabel 9 *Path Coefficient*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BUDAYA ORGANISASI → KEPUASAN KERJA	0,380	0,377	0,069	4,284	0,000
BUDAYA ORGANISASI → KINERJA KARYAWAN	0,231	0,326	0,140	5,219	0,026
KEPUASAN KERJA → KINERJA KARYAWAN	0,486	0,492	0,107	4,550	0,000
LINGKUNGAN KERJA → KEPUASAN KERJA	0,239	0,221	0,095	4,464	0,044
LINGKUNGAN KERJA → KINERJA KARYAWAN	0,365	0,260	0,066	3,988	0,023
PELATIHAN → KEPUASAN KERJA	0,165	0,361	0,102	2,617	0,006
PELATIHAN → KINERJA KARYAWAN	0,408	0,405	0,114	3,592	0,000

Berdasarkan tabel 9 di atas Pelatihan-Kinerja karyawan, Lingkungan kerja- Kinerja karyawan, Budaya organisasi-Kinerja karyawan, Pelatihan-Kepuasan kerja, Lingkungan kerja-Kepuasan kerja, Budaya organisasi-Kepuasan kerja, dan Kepuasan kerja-Kinerja karyawan terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan antar variabel. Pelatihan-Kinerja karyawan ( $O = 0.408$ ,  $t$ -statistic  $3,592 > 1.96$ ,  $p$ -value  $0,000 < 0,000$ ), Lingkungan kerja-Kinerja

karyawan ( $O = 0,365$ ,  $t$ -statistic  $3,988 > 1.96$ ,  $p$ -value  $0,023 < 0.50$ ), Budaya organisasi-Kinerja karyawan ( $O = 0,231$ ,  $t$ -statistic  $5,219 > 1.96$ ,  $p$ -value  $0,026 < 0.50$ ), Pelatihan-Kepuasan kerja ( $O = 0,165$ ,  $t$ -statistic  $2,617 > 1.96$ ,  $p$ -value  $0,006 < 0.50$ ), Lingkungan kerja-Kepuasan kerja ( $O = 0,239$ ,  $t$ -statistic  $4,464 > 1.96$ ,  $p$ -value  $0,044 < 0.50$ ), Budaya organisasi-Kepuasan kerja ( $O = 0,380$ ,  $t$ -statistic  $4,284 > 1.96$ ,  $p$ -value  $0,000 < 0.50$ ), dan Kepuasan kerja - Kinerja

karyawan ( $O = 0,486$ ,  $t\text{-statistic } 4,550 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0,000 < 0.50$ ).

**Pengujian Efek Mediasi**

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai  $t\text{-statistic} > 1.96$ . Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai  $t\text{-statistic} > 1.96$ . Ketiga, pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

**Tahap Pertama**

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai  $t\text{-statistic} > 1.96$ . Hasil pengujian efek mediasi pada tahap pertama disajikan pada tabel 10.

**Tahap Kedua**

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai  $t\text{-statistic} > 1.96$ . Hasil pengujian efek mediasi pada tahap kedua disajikan pada tabel 11.

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Mediasi Tahap Pertama**

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

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Mediasi Tahap Kedua**

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

**Tahap Ketiga**

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen pelatihan, lingkungan kerja, budaya

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap

**Tabel 12**  
Hasil Uji Mediasi Tahap Ketiga

*Total Effect*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,780	0,777	0,069	11,284
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,410	0,410	0,115	3,560
KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,486	0,492	0,107	4,550
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,439	0,421	0,095	3,464
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,333	0,320	0,078	4,704
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA	0,465	0,461	0,102	5,617
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,488	0,483	0,119	4,122

**Tabel 13**  
Hasil Uji Mediasi Tahap Ketiga

*Specific Indirect Effects*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,379	0,383	0,094	4,017
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,268	0,260	0,072	3,350
PELATIHAN -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,380	0,379	0,084	4,491

organisasi dan variabel mediasi kepuasan kerja terhadap variabel endogen kinerja karyawan. Hasil pengujian efek mediasi pada tahap ketiga disajikan pada tabel 12 dan Tabel 13.

kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi

oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai  $t - statistic$   $4,491 > 1.96$ , hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control*. *Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Kemudian, hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai  $t - statistic$   $3,350 > 1.96$ , hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai  $t - statistic$   $4,017 > 1.96$ , hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0,408$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $3.592 > 1.96$ , dan nilai  $p - value$   $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu Nasution dan Lesmana (2018), yang menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Waris (2015), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari pelatihan dengan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat juga

oleh penelitian yang dilakukan oleh Pangarso dan Mulyaningsih (2014), adapun penemuan yang dilakukan oleh Afshan *et al.* (2012), Onyango *et al.* (2014), dan Okechukwu (2017) dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

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

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

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

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Riyanto *et al.* (2017), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang dilakukan oleh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Juliarti *et al.* (2018),

yang mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Lebih lanjut Nguyen *et al.* (2015), menjelaskan ada pengaruh signifikan yang terjadi antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Samson *et al.* (2015), Demus *et al.* (2015), dan Sarwani (2016) menunjukkan hasil yang sama oleh penelitian terdahulu.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu  $X_{2a4}=0,460$ ,  $X_{2b3}=0,373$ , dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu  $X_{2a1}=0,205$ ,  $X_{2b5}=0,209$ . Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a. Penerangan di ruang kantor dilengkapi dengan jendela, lampu sudah cukup, dan tidak mengganggu aktifitas pekerjaan, b. Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan, ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel lingkungan kerja dengan cara merubah kebijakan yang diberikan organisasi pada karyawan.

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

Konstruk eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0,231$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t$ -statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $5,219 > 1,96$ , dan nilai  $p$ -value  $0,026 < 0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu Weerathna dan Geeganage (2014), menyatakan dalam

penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) dan Nazarian *et al.* (2017), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Weerathna dan Geeganage (2014), Yulian (2015), dan Nikpour (2017), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu  $X_{3b3}=0,674$ ,  $X_{3d1}=0,530$ , dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu  $X_{3c3}=0,272$ ,  $X_{3c1}=0,316$ . Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a. Organisasi mampu memenuhi standarkerja yang telah ditetapkan, b. Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel budaya organisasi.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Konstruk eksogen pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0,165$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t$ -statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $2,617 > 1,96$ , dan nilai  $p$ -value  $0,006 < 0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Hanayasha dan Tahir (2017) dan Cheng (2012), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif

dari pelatihan dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shen dan Tang (2018) dan Khair (2013), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ocen *et al.* (2017) dan Latif (2012), bahwa ditemukan hasil yang sama antara pelatihan dan kepuasan kerja dengan hasil positif signifikan. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara pelatihan dengan kepuasan kerja terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu  $X1c2=0,511$ ,  $X1c4=0,489$ , dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu  $X1a3=0,288$ ,  $X1a1=0,329$ . Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a. Pelatihan yang pernah saya ikuti dapat menambah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tujuan dan sasaran, b. Tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya dalam bekerja dan memiliki sasaran yang jelas, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel pelatihan.

#### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Konstruk eksogen lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0,239$ ) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $4,464 > 1,96$ , dan nilai  $p$  – value  $0,044 < 0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu Pawirosumarto *et al.* (2016) dan Pak Tarigh dan Nezhad (2016), menyatakan dalam penelitiannya

bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ashraf *et al.* (2013) dan Kaur (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Raziq dan Maulabakhsh (2014) dan Dharmnegara *et al.* (2016) bahwa ditemukan hasil positif signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu  $X2b3=0,440$ ,  $X2a4=0,426$ , dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu  $X2a2=0,139$ ,  $X2b5=0,139$ . Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a. Sirkulasi udara cukup baik karena dilengkapi dengan jendela atau ventilasi, b. Saya berusaha untuk menghargai dan menghormati sesama karyawan, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel lingkungan kerja.

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

Konstruk eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0,380$ ) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $4,284 > 1,96$ , dan nilai  $p$  – value  $0,000 < 0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Widagdo *et al.* (2013) dan Belias *et al.* (2015), menyatakan dalam penelitiannya bahwa

terdapat hubungan pengaruh yang positif dari budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al.* (2010) dan Fadlallah Shahzad (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Al-Abdullat dan Dababneh (2017), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu  $X3f3=0,696$ ,  $X3f2=0,683$ , dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu  $X3c3=0,356$ ,  $X3c1=0,447$ . Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a. Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan, b. Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel budaya organisasi.

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

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

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Berliana *et al.* (2018) dan Lis dan Yunus (2016), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif

dari kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuen *et al.* (2018) dan Masooma *et al.* (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), bahwa ditemukan hasil yang sangat positif dan signifikan. Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu  $Z1d2=0.848$ ,  $Z1d1=0,817$ , dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu  $Z1b3=0.622$ ,  $Z1a3=0.657$ . Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a. Organisasi memberikan kesesuaian gaji para karyawan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan yang diemban, b. Organisasi memberikan kesempatan anggota organisasi untuk mendapatkan keterampilan baru, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel kepuasan kerja.

### **Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

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

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

#### **Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

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

Lingkungan kerja diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Raziq dan Maulabakhsh 2014, Pawirosumarto *et al.* 2016, Ashraf *et al.*

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

#### **Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

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

Budaya organisasi diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Widagdo *et al.* 2013, Handoko *et al.* 2010, Sangadji dan Sopiah 2013, Al-Abdullat dan Dababneh 2017) dan kepuasan kerja memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Berliana *et al.*

2018, Yuen *et al.* 2018, Siengthai dan Pila-Ngarm 2016). Sementara kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Weerarathna dan Geeganage 2014, Sunamo dan Liana 2013, Syauta *et al.* 2012, Hakim 2015). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang mendapatkan budaya organisasi yang baik akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan, dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang ikut tinggi terhadap organisasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: terdapat pengaruh positif signifikan antara pelatihan, lingkungan kerja, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan serta terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## SARAN

Saran dari hasil penelitian ini adalah bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang

ada. Peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplor konstruk dari pelatihan lebih mendalam (jenis-jenis pelatihan) dan hubungannya terhadap variabel-variabel lain, karena konstruk ini masih sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian, pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan itu sendiri atautkah ada yang perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abdullat. Bayan M. & Amr Dababneh (2018). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Jordanian Banking Sector. *Benchmarking* 25 (2): 517–44. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>.
- Afshan S, Sobia I, Kamran a, Nasir M. (2012). Impact of Training on Employee Performance: a study of telecommunication sector in Pakistan *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research* 646. Vol 4(6).
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Amstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Amstrong, M & S. Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management. 13th Edition*. UK: Ashford Colour press Ltd.

- Ashraf, M. Shakoor (2013). *The Impact of Working Environment on Organization Performance : A Mediating Role Employee's Job Satisfaction*. GMJACS. Vol 3. Number 1.
- Belias, Dimitrios, Athanasios Koustelios, George Vairaktarakis, and Labros Sdrolas (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175: 314–23. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>.
- Berliana, M, Nahar S, and Huske Dwi G. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance International Review of Management and Marketing, *Econjournals*, vol. 8(6), pages 41-46.
- Bigliardi, Barbara, Alberto Ivo Dormio, Francesco Galati, and Giovanni Schiuma (2012). The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers. *Vine* 42 (1): 36–51. <https://doi.org/10.1108/03055721211207752>.
- Bohlander, G & S. Snell (2010). *Principles of Human Resource Management. 15th Edition*. USA: McGraw Hill Book Co.
- Cheng, Jung Lang (2012). Examining the implementation of Six Sigma Training and its relationships with job satisfaction and employee morale. *Asian Journal on Quality*. Vol.12 No.1 pp 100-110.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Demus, Aditya W. Kindangen, et al. (2015). The Impact of Work Environment on Employee Performance (Case Study At PT. Bank Artha Graha International TBK, Manado Branch Calaca). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 15 No. 05.
- Dharmanegara, Ida, Ni Sitiari, and I Wirayudha (2016). Job Competency and Work Environment/ : The Effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18 (1): 19–26. <https://doi.org/10.1093/jxb/erq045>.
- Dressler, G. (2006). *Human Resources Management. 7th Edition*. USA: Prentice Hall International Inc.
- Dressler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Empatbelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Fadlallah, AWA. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*. Vol. 2, Iss. 1, pp.26-32.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi, *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Vol.4, No.5, pp.33-41.
- Halima dan Lukiyana (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan

- Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Pacific Metro International Jakarta. *Media Studi Ekonomi*. 19(2),56-66.
- Hanafi, Bayu D, dan Yohana, Corry (2017). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT.BNI Lifesurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*,5(1),73-89.
- Hanaysha J, and Putri R Tahir (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219: 272–82. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>.
- Handoko, Yunus, Margono Setiawan, Surachman & Djumahir (2012). Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online 2 (12): 21–30*.[http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)12/Version-2/C021202021030.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)12/Version-2/C021202021030.pdf).
- Iis, Em Yusuf, and Mukhlis Yunus (2016). Job Satisfaction as an Intervening Variable of Self-Efficacy and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6 (7). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i7/2249>.
- Indriantoro, N. dan Bambang S. (1999). *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. 1st ed. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kaur, Gagandep (2014). Perception of Bank Employees' Toward Working Environment of Selected Indian Universal Banks. *International Journal of Bank Marketing*. Vol.33.No.1.pp 58-77.
- Khair,Quratul-aain (2013). Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction.*The Business & Management Review*,Vol 3 Number 3.
- Latif, Khawaja Fawad (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Emerald Group Publishing Limited*.Vol.33 No.4 pp 211-222.
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Luthans,F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach. 12th Edition*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masooma, Javed, Rifat Balouch, and Fatima Hassan (2014). Determinants of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development* 4 (2): 120–40. <https://doi.org/10.5296/>.
- Mathis, R. & J, Jackson (2011). *Human Resources Management. 13th Edition*, USA: South Western Cengage Learning.
- Nasution, A dan M. T. Lesmana (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja,” no. [https://www.researchgate.net/publication/326914847\\_pengaruh\\_disiplin\\_dan\\_pelatihan\\_kerja\\_terhadap\\_kinerja\\_karyawan\\_PT\\_hermes\\_realty\\_indonesia](https://www.researchgate.net/publication/326914847_pengaruh_disiplin_dan_pelatihan_kerja_terhadap_kinerja_karyawan_PT_hermes_realty_indonesia).

- Nazarian, A, Atkinson, P, & Foroudi, P. (2017). Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.63, pp.22–32.
- Nguyen, Phong D., Chuong X. Dang, Lam D. Nguyen (2015). Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organization Review* 15 (4): 565–79. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>.
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*. Vol.6. pp.65-72.
- Ocen,Edward, Kasekende Francis and Gladies Angundaru (2017). The Role of Training in Building Employee Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development* 41 (9): 742–57. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>.
- Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development, Employee Performance on Job Satisfaction Among the Staff of School of Technology Management and Logistics. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1). 1–16.
- Onyango, James Watta (2014). Effect of Training on Employee performance : A Survey of Health workers in siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*. Vol 1. pp.11-15.
- Pak Tarigh, Maryam, and Forugh Rudgar Nezhad (2016). The Impact of Job Satisfaction and Work Environment Friendly on Services Innovation with Mediator Role of Knowledge Sharing in Companies under Supervision of Parstousheh in Gilan Province. *Bulletin de La Société Royale Des Sciences de Liège* 85: 1017–25. <http://popups.ulg.ac.be/0037-9565/index.php?id=5831&file=1>.
- Pangarso, Astadi & Putu Madiawati (2014). Effect of Training on Employee Performance at Electronics State Owned Company in Bandung. *International Conference on Emerging Trends in Academic Research*, no. November: 1–14. <https://doi.org/10.13140/2.1.2935.9685>.
- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana & Rachmad Gunawan (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management* 59 (6): 1337–58. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.
- Raziq, A, and Raheela M. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* 23 (October 2014): 717–25. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9).
- Riskha F, Fakhri, Indi D. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4(4).
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, V. dan Jauvani (2009). *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

- Robbins, Stephen. P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior (terj)*. Edisi 5, Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen. P, et al (2006). *Perilaku Organisasi (terj. Benjamin M)*. Edisi 10, PT Indeks : Jakarta
- Robbins, Stephen. P., & Judge, Timothy A. (2015). *Organizational Behavior (17th.ed.)*: Publisher Pearson
- Samson, Gitahi Njenga, Maina Waiganjo & Joel Koima (2015). Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, Issue 12, December 2015, PP 76-89.
- Sangadji, EM & Sopiah (2013). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University Throughout East Java). *International Journal of Learning & Development*. Vol.3. No.3. pp.1-18.
- Sarwani (2016). The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees. *Sinergi*. Vol.6.No.2.
- Satriya, Y. dan D. N Aryani (2018). The Influence of Compensation, Motivation and Work Environment on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable (A Study at Secretariate of Pasuruan Regency). *International Journal of Trend in Scientific Research and Development 2 (5)*: 2194–2201. <https://doi.org/10.1089/thy.2006.16.545>.
- Sedarmayanti (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. cet ke-2. Bandung: PTRefika Aditama.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business (terj)*. Edisi empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2013). *Research methods for business. Research methods for business* (Vol. 65). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Setyo, R. ady Sutrisno & Hapzi Ali (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing 7 (3)*: 342–48. <https://doi.org/2146-4405>.
- Shaheen, Azara (2013). Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employee Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol.5.No.4.
- Shahzad, Fakhar (2014). Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management 24 (3)*: 219–27. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>.
- Shen Jie, and Chunyong Tang (2018). How Does Training Improve Customer Service Quality? The Roles of Transfer of Training and Job Satisfaction. *European Management Journal 36 (6)*: 708–16. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>.
- Siengthai S, and Patarakhuan P-Ngarm. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-Based HRM 4 (2)*: 162–80. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>.
- Snell, S. and Bohlander, W George (2013). *Managing Human Resources*. 16th edn. South Western: Cengage Learning.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Spector, P E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. 5thEd.* USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P E (1997). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*, 2nd ed. New York: Jhon Wily & Sons, Inc.
- Sugiyono (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Sunarno dan Liana, L. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67), *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers Unisbank (Sendi\_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat*. ISBN: 978-979-3649-81-8
- Supatmi, Mamik Eko, Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*, Vol.7.
- Syauta, Jack Henry, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, & Solimun (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol.1. No.1, pp.69-76.
- Waris A, dan Mangkunegara, A. P. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211: 1240–51. <https://doi.org/10.1017/S0952836903223566>.
- Weerarathna, R. S., and I.A.P.H. Geeganage (2014). The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka. *International Journal Of Scientific & Engineering Research* 5 (8): 985–90. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4242.7288>.
- Widagdo, Hasbi, and Andi Pangeran. n.d. Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Nutrifood Indonesia Di Jakarta, 136–50.
- Yuen, Kum Fai, Hui Shan Loh, Qingji Zhou, and Yiik Diew Wong (2018). Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 110 (November 2017): 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>.
- Yulian, F. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 12. No.1. pp.44-59.
- Zikmund, William G., Barry J. Babin, Jon C Carr & Mitch Griffin (2009). *Business Research Methods*. 8<sup>th</sup> edn. South - Western Cengage Learning.