

PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN

Candra Teguh Setia H.^{a)*}, Lukmono Hadi^{b)}, & Suratna^{c)}

Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Indonesia

*email: candratteguh785@gmail.com

Abstract

This research was conducted to determine the effect of job training and organizational climate on job satisfaction and its impact on employee performance. This research is an exclusive research with a population of all employees of PT. Hanmi Hair International Banjarnegara, where the sample size in this study was 75 respondents who were determined by proportional unstratified random sampling. The research data is primary data which is directly collected by a questionnaire. The data analysis technique in this study used descriptive analysis and Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS). The results showed that there was a significant influence between job training on job satisfaction, as well as organizational climate which had a significant effect on job satisfaction. Job training also has a significant effect on employee performance, as well as organizational climate which has a significant effect on employee performance. In addition, job satisfaction has a significant effect on employee performance. Job satisfaction is able to mediate the effect of job training on employee performance and organizational climate on employee performance. Companies in the future need to emphasize training that leads to increasing abilities, directing potential employees to master special skills or to correct deficiencies in carrying out work so that they can productively achieve and realize company goals. A conducive work atmosphere is further enhanced so that employees feel more at home and comfortable in the company.

Keywords: job training, organizational climate, job satisfaction, employee performance.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif dengan populasi seluruh karyawan PT. Hanmi Hair International Banjarnegara, dimana ukuran sampel pada penelitian ini adalah 75 responden yang ditentukan secara *proportional unstratified random sampling*. Data penelitian merupakan data primer yang langsung dikumpulkan dengan kuesioner. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja, begitu pula dengan iklim organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian pula dengan iklim organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan maupun iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Perusahaan di masa yang akan datang perlu menekankan pelatihan yang mengarah pada menambah kemampuan, mengarahkan potensi karyawan untuk menguasai keterampilan kusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan supaya secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Suasana kerja yang kondusif lebih ditingkatkan supaya karyawan semakin betah dan nyaman berada di perusahaan.

Kata kunci: pelatihan kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

Pendahuluan

Pertumbuhan industri saat ini terbilang cepat, terbukti dengan munculnya perusahaan kecil maupun besar yang ikut meramaikan dunia usaha di Indonesia. Pertumbuhan industri membuat pelaku bisnis harus pintar dalam mengelola

perusahaan agar tidak tertinggal dengan adanya persaingan bisnis. Persaingan bisnis yang tajam mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bertahan untuk memenangkan persaingan.

Salah satu cara untuk memenangkan persaingan dalam bisnis yaitu dengan

manajemen sumber daya manusia, dimana manajemen SDM ini sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi guna tercapainya tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2011:1). Perusahaan yang menjalankan usaha produksi diperlukan adanya kinerja karyawan yang baik. Kinerja merupakan efek logis seorang pegawai yang didorong oleh faktor-faktor baik internal maupun eksternal. Kinerja sesungguhnya berhubungan erat dengan perusahaan dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Bangun, 2012:231). Dalam pencapaian kinerja karyawan diperlukan adanya sumber daya manusia yang memiliki tingkat kemampuan, kompetensi, motivasi serta kepentingan yang didukung oleh sikap perusahaan dalam menghargai serta memerlukan sumber daya manusianya untuk dapat mencapai kinerja. Kinerja karyawan yang baik dapat menjadi keistimewaan tersendiri bagi sebuah perusahaan. Istilah kinerja karyawan didefinisikan sebagai prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2011:67).

Stabilitas kerja karyawan seringkali menjadi sorotan perusahaan dan peneliti. Salah satunya adalah pencapaian kepuasan kerja, yang merupakan kondisi emosional yang menyokong atau tidak dalam diri pegawai yang berhubungan dengan penilaian karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Mangkunegara, 2011:117). Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, memiliki kesempatan mengembangkan diri, secara otomatis akan memusatkan perhatian dan menunjukkan performa kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan akan menjadi semakin produktif, kreatif, fleksibel, inovatif, serta *loyal* ketika merasakan adanya kepuasan dalam dirinya dan cenderung menunjukkan sikap positif dalam menyelesaikan pekerjaan (Mohammed &

Eleswed, 2013) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006:243).

Sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya dan memiliki kinerja yang bagus untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan diperlukan perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkompeten pada bidangnya serta dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah aspek pelatihan kerja. Penelitian dari (Ataunur & Ariyanto, 2015) menjelaskan peningkatan kinerja karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh banyak perusahaan biasanya dilakukan melalui pelatihan karena pelatihan merupakan salah satu cara dalam mengatasi gap kompetensi karyawan, dimana setiap perusahaan biasanya menetapkan kemampuan dan keterampilan tertentu untuk suatu jabatan agar karyawan pada jabatan tersebut mampu melaksanakan tugas-tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaannya, namun dalam kenyataannya tidak semua karyawan secara langsung mampu memenuhi persyaratan tersebut. Untuk itu pelatihan dapat digunakan untuk membantu karyawan meminimalkan gap terutama ketika penurunan kinerja karyawan terjadi. (Mangkunegara, 2011:44) mengemukakan bahwa pelatihan kerja adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dalam hal ini suatu pelatihan kerja merupakan proses yang ditunjukkan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis agar dapat mencapai hasil sesuai dengan kinerja yang diharapkan perusahaan. Tujuan dilakukannya pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan (Hartatik, 2014:89)

Kompetensi karyawan akan meningkat dan memudahkan dalam

menjalankan pekerjaan setelah melalui program pelatihan, sehingga karyawan bisa memperoleh kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini di jelaskan dalam penelitian (Sugiarto, et al., 2020) yang menyatakan bahwa pelatihan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian dari (Citraningtyas & Djastuti, 2017) juga menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Secara umum terdapat tiga sumber utama yang mempengaruhi efektif tidaknya kinerja seseorang yaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan yang didalamnya termasuk iklim organisasi (Castetter, 1981:281). Menurut (Wirawan, 2008:122) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi, secara rutin mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi yang positif terwujud ketika karyawan mempersepsi positif suasana, dimensi-dimensi, praktek dan prosedur di

tempat kerjanya. Iklim organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi. Iklim organisasi akan sangat membantu dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, sehingga akan menciptakan suatu tingkat kinerja yang tinggi bagi karyawan dalam memberikan kemampuan yang ada di dalam diri setiap karyawan dan memanfaatkan kesempatan yang diberikan perusahaan (Tarigan, 2016)

PT Hanmi Hair International Banjarnegara, merupakan salah satu industri dibidang pembuatan rambut palsu. Komoditas utamanya yaitu pembuatan wig (rambut palsu). PT Hanmi Hair International Banjarnegara bertempat produksi di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegara. PT Hanmi Hair International Banjarnegara di bangun pada tahun 2013. Seiring berjalanya waktu di tahun 2015 PT Hanmi Hair International Banjarnegara mengalami kenaikan tingkat permintaan rambut palsu yang menjadikan PT Hanmi Hair International Banjarnegara menambah jumlah karyawan. Sebagai gambaran berikut ini merupakan data kinerja karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara Januari-September 2019:

Tabel 1. Kinerja Karyawan PT. Hanmi Hair International Banjarnegara Januari-September 2019

Bulan	Kinerja Departemen Produksi				
	Target (pcs/bulan)	Realisasi (pcs/bulan)	Capaian (%)	Jumlah Produk Cacat	%
Januari	791	720	91%		
Pebruari	791	700	88%		
Maret	791	711	90%		
April	791	705	89%		
Mei	791	730	92%		
Juni	791	704	89%		
Juli	791	711	90%		
Agustus	791	708	90%		
September	791	701	89%		

Sumber: Data internal PT Hanmi Hair International Banjarnegara tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan kinerja karyawan belum maksimal, sementara harapan perusahaan adalah para karyawan mampu mengimbangi upaya perusahaan dalam menghadapi tantangan dan pencapaian tujuan jangka panjang untuk

menjaga keberlanjutan perusahaan dengan menunjukkan hasil kerja yang terbaik. Namun demikian, pencapaian kinerja yang optimal dari para karyawan bukan tanpa tantangan karena berbagai faktor dapat mempengaruhinya.

Peningkatan kinerja karyawan di perusahaan dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta pendidikan dan pelatihan (Sedarmayanti, 2013:229). Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (*ability*) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk melaksanakan pelatihan agar karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya (Umar, 2004:57). Nawawi (2003:112) menyatakan bahwa pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Jika suatu program pelatihan terselenggara dengan baik, sungguh banyak manfaat yang dapat dipetik oleh para karyawan seperti peningkatan, kemampuan mengambil keputusan, penerapan ilmu dan keterampilan yang baru dimiliki, kesediaan bekerja sama dengan orang lain, motivasi untuk berkembang yang semakin besar, peningkatan kemampuan melakukan penyesuaian perilaku yang tepat, kemajuan dalam meniti karier, peningkatan penghasilan dan peningkatan kepuasan kerja (Wibowo, 2014:158).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja karyawan di PT Hanmi Hair International Banjarnegara masih belum sesuai dengan yang diharapkan. PT Hanmi Hair International Banjarnegara mengharapkan setiap produksinya mendapatkan nilai rata-rata sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan dimanapun tidak

terkecuali bagi PT Hanmi Hair International Banjarnegara, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang tinggi dapat menghasilkan prestasi yang baik bagi perusahaan, sedangkan kinerja yang rendah dapat menghasilkan prestasi yang rendah bagi perusahaan. Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan cara memperhatikan lingkungan yang ada di perusahaan dan juga dengan meningkatkan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.

Tujuan penulisan artikel ini adalah menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis berkaitan dengan pengaruh pelatihan kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan, dimana studi tersebut dilakukan terhadap karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia merupakan bidang yang strategis dari organisasi dan harus di pandang sebagai perluasan dan pengembangan cara manajemen tradisional untuk mengelola manusia secara efektif dan modern (Moeheriono, 2012: 275). Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. (Mangkunegara, 2011:1). Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam berkompetensi baik jangka pendek maupun jangka panjang, maka para analis bisnis sangat memerhatikan kondisi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (Bangun, 2012:4)

Dari pengertian beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Pengelolaan SDM tersebut harus dijalankan secara komprehensif dan memperhatikan aspek-aspek yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Job performa is a formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2009: 37). *Job performance* atau *actual performance* kemudian dikenal dengan sebutan kinerja yang merupakan hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2011:67; Robbins, 2006:258).

Kinerja diartikan juga sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Rivai, 2010:604). Sejalan dengan itu, Sinambela (2017:481) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Mengacu pada beberapa definisi yang diatas, maka kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moehariono, 2012 :96-97).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2011:67-68) mencakup : 1) faktor kemampuan, dimana pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*); dan 2) faktor motivasi, dimana motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang merupakan bagian dari suatu iklim organisasi. Ditegaskan pula oleh Moehariono (2012: 96) bahwa kinerja

karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Untuk mengukur kinerja karyawan, menurut Robbins (2006:260) dapat digunakan indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2014: 193). Menurut (Luthans, 2006:243) kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dianggap penting. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan keberhasilan atau prestasi seseorang dalam pekerjaan. Suatu perusahaan juga berkepentingan mengetahui tingkat kepuasan kerja dari setiap karyawannya dan harus mengoptimalkannya demi kesejahteraan karyawan dan meningkatkannya kegiatan operasional perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja (Mangkunegara, 2011:120). Sementara, indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, kelompok kerja, dan rekan kerja (Luthans, 2006:244-245).

Pelatihan Kerja

Para karyawan baru perlu diberikan pelatihan agar memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam mengerjakan

pekerjaanya. Pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan (Bangun 2012:201). Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2010:212). pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan umum (Sedarmayanti, 2013:164).

Persaingan di pasar domestik maupun ditingkat internasional menuntut suatu perusahaan harus memiliki daya saing lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Keadaan ini mengharuskan seorang manajer akan memperbaiki kinerja para karyawannya melalui pemberian pelatihan kerja. Di samping meningkatkan keterampilan kerja, pemberian pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya (Bangun, 2012:202). Tanpa pelatihan, sulit bagi seorang karyawan dapat mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya (Bangun, 2012:202). Oleh karena itu, pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan *job performance* karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Penerapan pelatihan kerja efektif dapat dilakukan melalui proses secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan secara sistematis akan mengurangi ketidakpastian, karena mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Terdapat empat langkah dalam proses pelatihan, yaitu kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan,

pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan. Kebanyakan perusahaan yang berhasil dalam mencapai tujuannya akan melaksanakan kegiatan pelatihan secara teratur dan sistematis (Bangun, 2012:202).

Telah disampaikan sebelumnya, pelatihan bertujuan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan sebagai salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan, perlu dilakukan diagnosis terhadap masalah – masalah pada kinerja karyawan terlebih dahulu. Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, maka dilakukan perincian tujuan yang harus dicapai. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan penting, antara lain adalah analisis organisasional, analisis pekerjaan, dan analisis individual. Pertama, analisis organisasional, dalam analisis organisasional, penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Hasil dari inventarisasi tersebut kemudian disesuaikan dengan kebutuhan dimasa yang akan datang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan demikian, diketahui semua kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan agar perusahaan bisa mencapai tujuan secara optimal. Kedua, analisis pekerjaan, dimana cara kedua untuk mendiagnosa kebutuhan-kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Dalam persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan, dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan agar mampu mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Ketiga, analisis individual, sebagai sumber ketiga dalam mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah analisis individu. Dalam analisis individu, terjadi penilaian mengenai kemampuan dan kompetensi seorang karyawan. Dari hasil penelitian tersebut, diketahui kelebihan dan kekurangan, dari karyawan yang

bersangkutan. Dari data inilah disusun materi training yang bisa memperkuat kelebihan dan memperbaiki kelemahan karyawan yang bersangkutan (Bangun, 2012:202).

Pendekatan yang paling sering dilakukan untuk mengidentifikasi individu dalam organisasi adalah menggunakan data penilaian kinerja. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individu yaitu dengan cara survey yang dilakukan kepada para anggota organisasi. Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, selanjutnya adalah perancangan pelatihan (*training design*). Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perencanaan pelatihan. Pembelajaran merupakan suatu konsep yang perlu dipahami jika bekerja dalam sebuah organisasi. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain, kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatihan, dan materi pelatihan yang dirumuskan dari hasil analisis kebutuhan pelatihan (Mangkunegara, 2011: 56).

Setelah pelatihan direncanakan, dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode yang digunakan agar sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam praktiknya, terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrument pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatihan, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan. Variable-variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan. Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan hasil setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan diharapkan para menejer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka sangat penting dilakukan penilaian dan evaluasi dari suatu pelatihan.

Terdapat beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain *metode on the job training* dan *off the job training*. *Metode on the job training* merupakan

metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dengan menggunakan metode ini, pelaksanaan pelatihan lebih efektif dan efisien. Di samping biayanya lebih murah tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal pelatihnya dengan baik. Adapun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerja, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi (Bangun, 2012:210-212).

Di sisi lain, *metode off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik, seperti *business games*, peserta dilatih memecahkan suatu masalah yang sering dialami oleh perusahaan ataupun belum pernah dialami; *vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya, tetapi dilaksanakan diluar perusahaan; *case study*, dimana peserta dilatih mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut (Bangun, 2012:212-13).

Ada beberapa indikator pelatihan kerja, pertama materi pelatihan, dengan mengetahui kebutuhan pelatihan lewat proses analisis, dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan kepada setiap karyawan agar sesuai dengan aspek yang diperlukan. Kedua, metode pelatihan, Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, perlu ditentukan metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan ini didasarkan pada materi yang akan diberikan. Ketiga, instruktur, penentuan pelatih atau instruktur harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian yang dimiliki kepada peserta pelatihan. Keempat, peserta pelatihan, peserta pelatihan harus selalu dikondisikan agar pelaksanaan kegiatan pelatihan benar-

benar sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Setiap peserta harus mengikuti pelatihan sesuai materi yang dibutuhkan agar tepat sasaran. Kelima, sarana pelatihan, sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai (Rivai, 2010:226).

Iklm Organisasi

Iklm organisasi menurut Wirawan (2008:122) adalah persepsi anggota organisasi (individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Berbagai dimensi dalam iklim organisasi yang diperlukan: 1) Struktur (*structure*), struktur merupakan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam organisasi dimana struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik dan sebaliknya, struktur dikatakan rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan; 2) Standar-standar, standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik; 3) tanggung jawab, tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri; 4) penghargaan, penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik dimana iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik; 5) komitmen, komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota

organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Wirawan, 2008:126). Lebih lanjut Wirawan (2008:129) menjelaskan bahwa indikator untuk iklim organisasi mencakup: tempat kerja, hubungan atasan dan bawahan, sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, standar kerja, dan komitmen.

Hubungan Antara Variabel Pelatihan Kerja, Iklm Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Pelatihan mempunyai orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan menumbuhkan rasa puas dalam diri karyawan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Dengan demikian, pelatihan kerja membantu karyawan dalam mencapai keberhasilan yang kemudian menumbuhkan kepuasan kerja. Berdasarkan pengertian tersebut, maka semakin tinggi pengaruh pelatihan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Teori tersebut sejalan dengan penelitian dari Sugiarto et al. (2020) yang mengungkapkan, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja.

Karakteristik iklim organisasi akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan anggota organisasi untuk berperilaku. Iklim organisasi merupakan persepsi dari anggota organisasi mengenai lingkungan internal dalam perilaku organisasi untuk mendapatkan kepuasan kerja (Wirawan, 2008:125). Iklim organisasi yang kondusif sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Dengan iklim yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi pada setiap individu yang bekerja didalam organisasi tersebut.

Teori tersebut sejalan dengan penelitian Kesawa et al. (2016) juga mengungkapkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan karyawan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin (Handoko, 2014, 104) disamping peningkatan keterampilan kerja, pemberian pelatihan dapat membantu karyawan untuk mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya (Bangun, 2012: 202). Penelitian dari Citraningtyas & Djastuti (2017) juga menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja karyawan menjadi dasar bagi perusahaan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalin suatu pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, semakin sesuai pelatihan kerja yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan yang terbantu dengan adanya program pelatihan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi, secara rutin mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2008:122). (Watkin & Hubbard, 2003) mengatakan bahwa kinerja organisasi yang tinggi ka rena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus. Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat lingkungan pekerjaan karyawan. Bagaimanapun kinerja

organisasi lebih jelas dilihat dari semangat karyawan atau kehadiran di dalam organisasi dan karakteristik kepemimpinan. Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan. Iklim tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal kerja dalam organisasi. Iklim organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan karyawan terhadap sistem yang berlaku (Gomes, 2010). Iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Faktanya secara definitif yang disebut sebagai iklim organisasi itu selalu ada dalam perusahaan, dan eksistensinya tidak pernah berkurang sedikitpun. Iklim organisasi senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar dan perilaku individu dalam perusahaan, dan pemimpin adalah faktor paling dominan yang paling mempengaruhi bentuk dari iklim organisasi, sehingga berdampak terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu faktor pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan perusahaan. Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai. Kinerja pegawai merefleksikan bagaimana pegawai memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Penelitian dari Mayasari & Sunuharyo (2018) juga menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

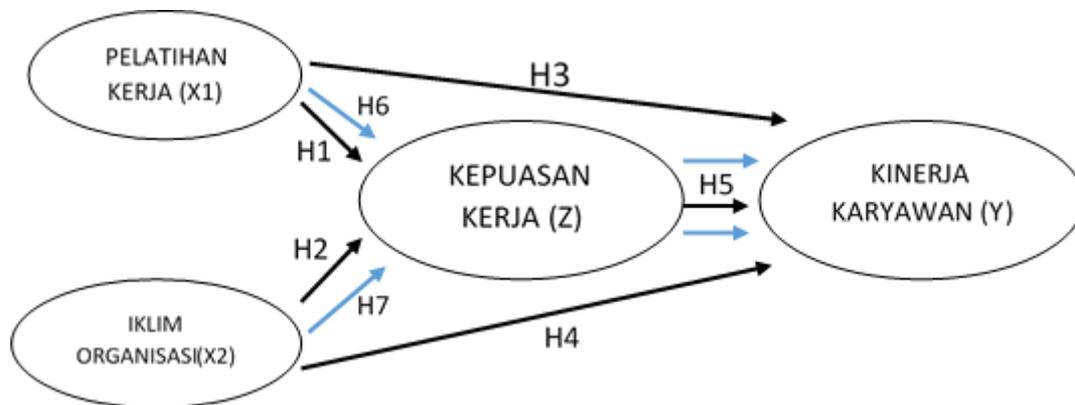
H4. Terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Handoko (2014:193), kepuasan kerja mencerminkan perasaan terhadap seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika perusahaan sudah memiliki kesamaan tujuan dengan karyawan dalam hal meningkatkan mutu perusahaan maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, setiap perusahaan memotivasi karyawan untuk

nyaman mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Meningkatnya kepuasan karyawan akan meningkatkan pula kinerja perusahaan. Situasi lingkungan yang baik juga akan berpengaruh pada tingkat kepuasan seseorang sehingga mendorong pekerja untuk melakukan pekerjaan yang akan menghasilkan hasil yang optimal. Kepuasan karyawan dalam bekerja dengan lingkungan kerja yang baik, upah yang pantas yang juga kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya itu sendiri untuk memenuhi suatu kebutuhan individual, ini diharapkan akan mendorong niat karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pemberian pujian dan diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok kerja oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Misalnya seseorang dalam pekerjaannya mempunyai otonomi untuk bertindak, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan perusahaan dan

karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, sehingga yang bersangkutan akan merasa puas dan terciptanya dorongan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal itu didukung oleh penelitian (Sari & Susilo, 2018) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Situasi lingkungan yang baik juga akan berpengaruh pada tingkat kepuasan seseorang sehingga mendorong pekerja untuk melakukan pekerjaan yang akan menghasilkan hasil yang optimal. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian yang dirumuskan adalah:

- H5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H6. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- H7. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat explanatory research dimana peneliti ingin mengetahui dan menjelaskan mengenai hubungan antar variabel. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara. Lokasi penelitian ini dipilih karena perusahaan ini memproduksi produk dengan manual dan dibutuhkan ketelitian yang tinggi untuk menjaga kualitas produk yang diproduksi, sebagai sebuah perusahaan

rambut palsu mengharuskan karyawan bekerja pada bidang tugas yang sama untuk waktu yang panjang hal tersebut membuat karyawan mudah merasa bosan, PT Hanmi Hair International merupakan pabrik rambut palsu pertama di Banjarnegara, perusahaan ini mampu menyerap banyak tenaga kerja di Banjarnegara, perusahaan dengan komoditas rambut palsu yang mayoritas di ekspor, peneliti ingin meneliti bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia di industri yang semakin kompetitif.

Variabel pelatihan kerja diukur dengan indikator yang mengacu pada Rivai (2010:226) antara lain mencakup: materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur, dan lainnya. Iklim organisasi menggunakan indikator dari Wirawan (2008:129), antara lain: tempat kerja, hubungan atasan dan bawahan, sistem komunikasi, dan lainnya. Sementara kepuasan kerja menggunakan indikator yang mengacu pada Luthans (2006:244-245) antara lain: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, dan seterusnya. Sedangkan kinerja karyawan mengacu pada Robbins (2006:260) antara lain: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan lainnya.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang ada PT Hanmi hair International yaitu sebanyak 305 karyawan. Adapun sampel pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* teknik ini digunakan karena populasinya tidak homogen (Sugiyono, 2014:82). Jumlah anggota sampel ditentukan melalui rumus *Slovin*. Hal ini mengacu pada pendapat (Riduwan & Engkos 2011:49) bahwa ukuran sampel menggunakan rumus Slovin apabila

populasi sudah diketahui. Hasil perhitungan rumus Slovin diperoleh sampel penelitian sebanyak 75 responden. Selanjutnya, setiap bagian yang ada di perusahaan diambil perwakilannya secara proporsional tanpa membedakan dan dilakukan secara acak. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan kuesioner, dimana skala data yang digunakan adalah skala *Likert* 5 poin, dengan pilihan jawaban bagi responden mulai sangat tidak setuju sampai dengan setuju. Untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis SEM-PLS.

Hasil dan Pembahasan

Profil Responden Penelitian

Profil responden penelitian yang disajikan dalam Tabel 1 menunjukkan 74% berusia antara 18-35 tahun, sedangkan sisanya 15% berusia 36-41 tahun, dan 12% berusia antara 42-59 tahun. Sebagian besar responden adalah perempuan (88%).

Tabel 1. Profil Responden Penelitian

Parameter	Kategori	Frekuensi	Persen
1. Usia	18-23 tahun	14	19
	24-29 tahun	18	24
	30-35 tahun	23	31
	36-41 tahun	11	15
	42-47 tahun	3	4
	48-53 tahun	4	5
	54-59 tahun	2	3
		75	100
2. Jenis Kelamin	Laki-laki	9	12
	Perempuan	66	88
		75	100
3. Masa Kerja	<1 tahun	18	24
	1-2 tahun	11	15
	2-3 tahun	32	43
	3-4 tahun	5	7
	4-5 tahun	4	5
	5-6 tahun	2	3
	6-7 tahun	3	4
		75	100
4. Pendidikan	SD	0	0
	SMP	11	15
	SMA	56	75
	Diploma	8	11
		75	100

Ditinjau dari sisi masa kerja, sebagian besar (43%) memiliki masa kerja antara 2-3 tahun, sedangkan yang memiliki masa kerja di bawah 2 tahun adalah 39%. Responden sebagian besar memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA (75%).

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Latan & Ghazali, 2016). Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan dan hasil suatu

penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Apabila r hitung $>$ r tabel maka pengujian dinyatakan valid. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk degree of freedom (df)=n-2 dan taraf signifikan 0,05 (Sugiyono, 2014). Hasil uji validitas terhadap item-item yang ada dalam kuisisioner pada Tabel 2 menunjukkan nilai r hitung $>$ r tabel (0,361) pada seluruh butir pernyataan, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan variabel dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Item Kuisisioner

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Pelatihan Kerja	1	0,768	0,361	valid
	2	0,818	0,361	valid
	3	0,783	0,361	valid
	4	0,834	0,361	valid
	5	0,797	0,361	valid
	6	0,797	0,361	valid
Iklim Organisasi	1	0,919	0,361	valid
	2	0,911	0,361	valid
	3	0,905	0,361	valid
	4	0,742	0,361	valid
	5	0,857	0,361	valid
Kepuasan Kerja	1	0,869	0,361	valid
	2	0,788	0,361	valid
	3	0,592	0,361	valid
	4	0,500	0,361	valid
	5	0,823	0,361	valid
Kinerja Karyawan	1	0,796	0,361	valid
	2	0,616	0,361	valid
	3	0,608	0,361	valid
	4	0,778	0,361	valid
	5	0,833	0,361	valid

Teknik pengujian reliabilitas yang digunakan adalah teknik Cronbach's Alpha. Variabel penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai alpha $>$ 0,6 atau taraf signifikan 60%, dan sebaliknya variabel penelitian dinyatakan tidak reliabel apabila nilai alpha $<$ 0,6 atau taraf signifikan 60% (Sugiyono,

2014). Hasil uji reliabilitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,882; 0,917; 0,765; 0,782 $>$ 0,6.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha	Keterangan
Pelatihan Kerja	0,882	0,6	Reliabel
Iklim Organisasi	0,917	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,765	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,782	0,6	Reliabel

Deskripsi Variabel Penelitian

Rata-rata penilaian responden terhadap variabel pelatihan kerja adalah sebesar 3,85 yang berada pada interval (3,41-4,20) dengan demikian rata-rata jawaban positif terhadap pelatihan kerja yang diberikan perusahaan selama ini. Kategori tertinggi terjadi pada item pelatihan kerja yang diberikan PT Hanmi Hair International Banjarnegara memudahkan karyawan dalam memakai dan mengaplikasikan teknologi dan peralatan baru di perusahaan dengan rata-rata 3.92 dan kategori terendah terjadi pada item Instruktur menguasai teknik dalam penyampaian materi pelatihan sehingga mudah di mengerti oleh peserta pelatihan kerja dengan rata-rata 3.76.

Rata-rata penilaian responden terhadap variabel iklim organisasi adalah sebesar 3,73 yang berada pada interval (3,41-4,20) dengan demikian rata-rata jawaban positif terhadap iklim organisasi yang ada di perusahaan. Kategori tertinggi terjadi pada item perusahaan memberikan standar kinerja untuk pekerjaan yang karyawan jalani selama ini dengan rata-rata 4.01 dan kategori terendah terjadi pada terdapat rasa saling menghormati antar karyawan maupun dengan atasan dengan rata-rata 3.45.

Rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,85 yang berada pada interval (3,41-4,20) dengan demikian rata-rata jawaban positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan. Kategori tertinggi terjadi pada item hubungan karyawan dengan rekan kerja yang lain terjalin dengan baik dengan rata-rata 4.07 dan kategori terendah terjadi pada Atasan saya selalu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam setiap pekerjaan dengan baik dengan rata-rata 3.67.

Rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan adalah

sebesar 3.75 yang berada pada interval (3,41-4,20) dengan demikian rata-rata karyawan memiliki kinerja yang positif. Kategori tertinggi terjadi pada item karyawan selalu mengutamakan kualitas produk dalam menyelesaikan pekerjaan dengan rata-rata 3.83, dan kategori terendah terjadi pada item karyawan mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti dengan rata-rata 3.61.

Hasil Analisis Data

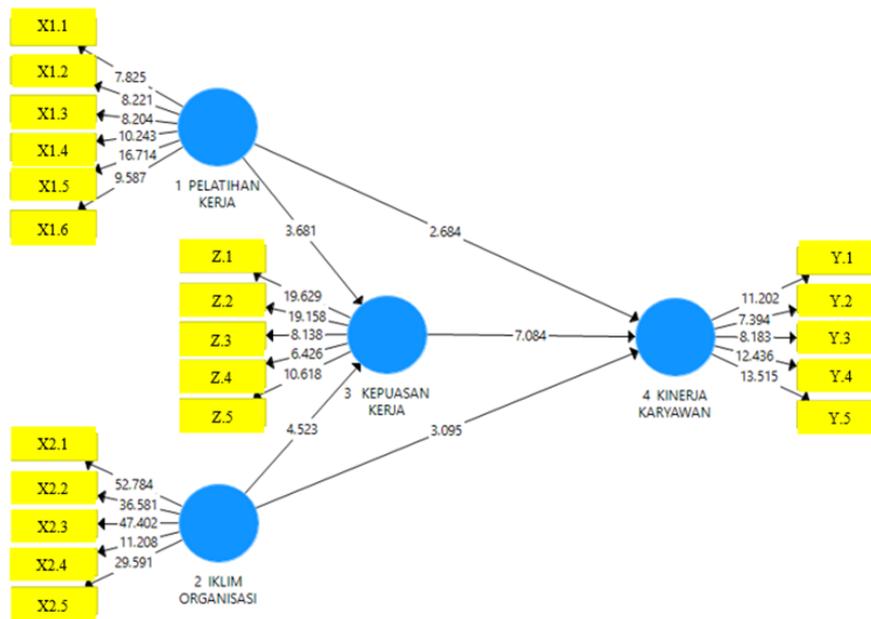
Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model yang dilakukan dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. *convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Latan & Ghozali, 2012).

Besaran nilai *loading factor* hasil re-estimasi menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai lebih dari 0,50 yaitu untuk variabel pelatihan kerja memiliki nilai antara 0,796 sampai 0,861, untuk indikator variabel iklim organisasi memiliki nilai antara 0,770 sampai 0,914, untuk indikator variabel kepuasan kerja memiliki nilai antara 0,692 sampai 0,871, dan indikator untuk variabel kinerja karyawan memiliki nilai antara 0,710 sampai 0,817. Dengan demikian, secara keseluruhan masing-masing variabel laten telah mampu menjelaskan varian dari setiap indikator-indikator yang mengukurnya atau dengan kata lain memenuhi syarat *convergent validity*.

Discriminant validity dapat dilihat pada cross loading untuk setiap konstruk berkorelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik, jika konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. Item 1 sampai 6 dari variabel pelatihan kerja memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruknya yaitu sebesar 0.805, 0.857, 0.740, 0.861, 0.835, dan 0.796. Nilai korelasi indikator tersebut lebih tinggi terhadap konstruknya dibandingkan korelasi terhadap konstruk lain. Item 1 sampai 5 dari variabel iklim organisasi memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruknya yaitu sebesar 0.914, 0.903, 0.907, 0.770, dan 0.888. Selanjutnya, item 1 sampai 5 variabel kepuasan kerja memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruknya yaitu sebesar 0.865, 0.871, 0.738, 0.692, dan 0.801. Item 1 sampai 5 variabel kinerja karyawan memiliki korelasi lebih tinggi terhadap konstruknya yaitu sebesar 0.781, 0.710, 0.724, 0.817, dan 0.799. Berdasarkan hasil tersebut yang diketahui bahwa konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, sehingga dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah lebih dari 0,7 (0,901;0,925; 0,853;0,824) menunjukkan bahwa semua konstruk pada model memiliki reliabilitas yang tinggi dan memenuhi kriteria reliabel.

Analisis tahap kedua adalah melakukan pengujian atau pengukuran terhadap model struktural, atau disebut pengukuran *inner model*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai

signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen serta menghitung *Q-square* dan mengukur *Goodness of Fit*. Nilai *R-square* kinerja karyawan adalah sebesar 0,893 atau sama dengan 89.3% angka tersebut mengandung arti bahwa variabel pelatihan kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan 89.3% sedangkan sisanya 10.7% di pengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan nilai *R-square* kepuasan kerja adalah sebesar 0,593 atau sama dengan 59.3% angka tersebut mengandung arti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel pelatihan kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan sebesar 59.3% sedangkan sisanya 40.7% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh *Q-square* sebesar 0,956 dengan demikian dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *predictive relevance*, yang berarti nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter sudah baik. Ghazali (2012) mengemukakan nilai *GoF* small = 0,1, *GoF* medium = 0,25 dan *GoF* besar = 0,38. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *GoF* sebesar 0,612. Dengan demikian dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *Goodness of Fit* yang besar, yang berarti nilai keseluruhan model baik model pengukuran dan model struktural yang dihasilkan kuat. Secara keseluruhan, berdasarkan pengujian *R2*, *Q2* dan *GoF* yang telah dilakukan, terlihat bahwa model yang dibentuk adalah *robust* atau kuat, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.



Gambar 2. Model PLS Bootstrapping

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keputusan
Pelatihan Kerja ke kepuasan Kerja	0.444	0.44	0.12	3.681	0.000	Signifikan
Iklim Organisasi ke Kepuasan Kerja	0.418	0.42	0.092	4.523	0.000	Signifikan
Pelatihan Kerja ke Kinerja Karyawan	0.279	0.285	0.104	2.684	0.008	Signifikan
Iklim Organisasi ke Kinerja Karyawan	0.166	0.159	0.054	3.095	0.002	Signifikan
Kepuasan Kerja KE kinerja Karyawan	0.602	0.604	0.085	7.084	0.000	Signifikan
Pelatihan Kerja ke Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0.267	0.268	0.093	2.882	0.004	Signifikan
Iklim Organisasi ke Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0.252	0.253	0.061	4.137	0.000	Signifikan

Berdasarkan data pada Tabel 4 variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.444 dan t-hitung 3.681 > t-Tabel 1,96. Karena nilai t-hitung > nilai t-tabel maka H1 diterima. Variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.418 dan nilai t-hitung 4.523 > t-Tabel

1,96. Karena nilai t-hitung > nilai t-tabel maka H2 diterima. Variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.279 dan nilai t-hitung 2.684 > t-Tabel 1,96. Karena nilai t-hitung > nilai t-tabel maka H3 diterima. Variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.166 dan nilai t-

hitung $3.095 > t\text{-tabel } 1,96$. Karena nilai $t\text{-hitung} > \text{nilai } t\text{-Tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa H_4 diterima. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.602 dan nilai $t\text{-hitung } 7.084 > t\text{-tabel } 1,96$. Karena nilai $t\text{-hitung} > \text{nilai } t\text{-Tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa H_5 diterima.

Data pada Tabel 4 menunjukkan variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.267 dan nilai $t\text{-hitung } 2.882 < t\text{-tabel } 1,96$. Karena nilai $t\text{-hitung} < \text{nilai } t\text{-Tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa H_6 diterima. Variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai original sample adalah positif yaitu 0.252 dan nilai $t\text{-hitung } 4.137 > t\text{-tabel } 1,96$. Karena nilai $t\text{-hitung} > \text{nilai } t\text{-Tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa H_7 diterima.

Pembahasan

Pelatihan kerja mempunyai orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2010: 212). Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan menumbuhkan rasa puas dalam diri karyawan. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Hasil uji hipotesis menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Saputra & Sudharma (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan kerja terhadap variabel kepuasan kerja.

Pelatihan karyawan menurut Handoko (2014:104) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin disamping peningkatan keterampilan kerja, pemberian

pelatihan dapat membantu karyawan untuk mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Pelatihan kerja karyawan menjadi dasar bagi perusahaan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalin suatu pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil uji hipotesis menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Citraningtyas & Djastuti (2017) juga menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap job performance karyawan.

Karakteristik iklim organisasi akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan anggota organisasi untuk berperilaku. Iklim organisasi merupakan persepsi dari anggota organisasi mengenai lingkungan internal dalam perilaku organisasi untuk mendapatkan kepuasan kerja (Wirawan, 2008:125). Hasil uji hipotesis menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Kesawa, et al. (2016) yang membuktikan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Watkin & Hubbard (2003:380) menjelaskan kinerja organisasi yang tinggi karena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus. Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat lingkungan pekerjaan karyawan. Kinerja tinggi tergantung pada komitmen tinggi, dimana iklim organisasi yang menekankan pada kebanggaan karyawan, loyalitas personal, dan pencapaian tujuan menciptakan lem yang diperlukan untuk kontinuitas dan kesuksesan. Hasil uji hipotesis menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Tantowi & Astuti (2016) juga menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis menggunakan SmartPLS telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Wibowo (2014:170) yang menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dan meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja secara singkat adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Hasil ini memperkuat penelitian Sari & Susilo (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai original sampel sebesar 0.267. Pengaruh positif menandakan bahwa adanya hubungan yang searah antara pelatihan kerja dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Apabila nilai pelatihan kerja naik maka nilai kinerja karyawan akan naik melalui hubungan tidak langsung dari kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Didasarkan pada hasil pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja sama-sama mampu memberi pengaruh signifikan sehingga dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan Handoko (2014) dimana karyawan yang telah berpengalaman dan yang belum berpengalaman memerlukan program pelatihan sebagai investasi sumber daya manusia. Pelatihan dirancang guna meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan ataupun perubahan sikap karyawan. Menurut Sutrisno (2009) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju. Pelatihan merupakan cara yang tepat untuk memenuhi kesempatan para karyawan untuk maju. Sugiarto et al. (2020) juga membuktikan adanya pengaruh positif signifikan variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Kerja dengan nilai original sampel sebesar 0.252. Pengaruh positif menandakan bahwa adanya hubungan yang searah antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan melalui kepuasan Kerja. Apabila nilai iklim organisasi naik maka nilai kinerja karyawan akan naik melalui hubungan tidak langsung dari kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Didasarkan pada hasil pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sama-sama mampu memberi pengaruh signifikan sehingga dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya teori bahwa iklim organisasi merupakan persepsi dari anggota organisasi mengenai lingkungan internal dalam perilaku organisasi untuk mendapatkan kepuasan kerja (Wirawan, 2008:125). Iklim organisasi yang kondusif sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Dengan iklim yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi pada setiap individu yang bekerja didalam organisasi tersebut. Watkin & Hubbard (2003:380) mengatakan bahwa kinerja organisasi yang tinggi karena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus. Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat lingkungan pekerjaan karyawan.

Simpulan dan Saran

Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan kerja pada perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Demikian pula dengan iklim organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja pada karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif iklim organisasi pada

perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Pelatihan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara, maka semakin positif tingkat iklim organisasi pada perusahaan maka akan meningkatkan kinerja pada karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Hanmi Hair International cabang Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi pada karyawan.

Pelatihan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Kerja pada karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan kerja pada perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan mampu memediasi antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara.

Iklim organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Kerja pada karyawan PT. Hanmi Hair International cabang Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif tingkat iklim organisasi pada perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan mampu memediasi antara iklim organisasi dan kinerja karyawan PT Hanmi Hair International Banjarnegara.

PT Hanmi Hair International Banjarnegara perlu mempertahankan bahkan meningkatkan aspek kinerja karyawan. Walaupun indikator tersebut memiliki pengaruh yang cukup kuat namun, masih terdapat beberapa upaya agar

karyawan senantiasa memiliki semangat kerja seperti, dengan memberlakukan sistem reward dan punishment yang jelas dan benar-benar dijalankan oleh perusahaan sehingga dapat menjadikan pelajaran bagi karyawan yang kurang disiplin. Perusahaan perlu mempertahankan kepuasan kerja dalam aspek kebutuhan hidup karyawan walaupun memiliki pengaruh yang cukup kuat namun, masih diperlukan upaya agar karyawan senantiasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi yang dapat mendorong karyawan melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan seperti adanya peluang promosi jabatan untuk seluruh karyawan. Sedangkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model ini dengan menambahkan variabel atau indikator lainnya yang belum digunakan dalam penelitian ini agar memperoleh hasil yang variatif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disarankan bagi peneliti selanjutnya dapat mengubah objek penelitian dengan sektor atau perusahaan lain.

Daftar Pustaka

- Ataunur, I., & Ariyanto, E. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Adaro Energy Tbk). *Telaah Bisnis*, 16(02): 135-150.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Casteter, W.B. 1981. *The Personal Function In Education Administration*. MC Millan Publishing, New York.
- Citrangtyas, N., & Djastuti, I. 2017. Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi pada Karyawan Hotel Megaland Solo). *Diponegoro Journal Of Management*, 06(04): 1-11.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A., LePine, & Michael, J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.

- Gomes, Faustino Cardoso, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Yogyakarta.
- Handoko, T.H. 2014. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Hartatik, Puji Indah. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana
- Kesawa, I. M. W., Supartha, I. W. G. & Subudi, M., 2016. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Suka Pandawa. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(08): 2665-2694.
- Latan, H., & Ghozali, I. 2012. *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Yogyakarta. ANDI
- Mangkunegara. A.A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mayasari, I. & Sunuharyo, B. S., 2018. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja (Studi pada PT Poso Energy Bogor). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(02):48-54.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mohammed, F. & Eleswed, M., 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 03(05): 43-53.
- Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Riduwan, & Kuncoro, E.A. (2012). *Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisa Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta
- Saputra, I. D. G. A. & Sudharma, I. N. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada karyawan di Balai Konservasi dan Kebun Binatang Bali Zoo). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 06(02): 1030-1054.
- Sari, O. R. & Susilo, H., 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel Intervening (Studi pada karyawan PTPN x - unit usaha Pabrik Gula Modjapangoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 64(01):28-35.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiarto, M., Ningsih, M. & Hadi, L., 2020. Analisis Model Struktural Hubungan Pelatihan, Pemberdayaan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Madubaru Yogyakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9 (1): 81-92.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Tantowi, R., & Astuti, H. W., 2016. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Danamon

- Simpan Pinjam Unit Metro).
Jurnal Bisnis Darmajaya, 2(02):
134-145.
- Tarigan, G. K., 2016. Pengaruh Iklim Organisasi Dan komitmen Karyawan terhadap Kedisiplinan Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kencana Samarinda. *e-Journal Psikologi*, 04(04): 472-480.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Watkin, C. & Hubbard, B., 2003. Leadership Motivation And the Drives of Share Price: The Businesscase for meansuring, Organizational Climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 2: 380-386.
- Wibowo, 2014. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wirawan, 2008. *Budaya Dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.