

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Brownies Cinta)**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

ARIF CAHYO NUGROHO
NIM. 19.52.11.217

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023**

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Brownies Cinta)**

SKRIPSI


Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah

Oleh:

ARIF CAHYO NUGROHO
NIM. 19.52.11.217

Surakarta, 12 Juni 2023

Disetujui dan disahkan oleh:
Dosen Pembimbing Skripsi


Moh. Rifqi Kharrul Umam, SE, MM
NIP: 19890102 201403 1 002

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : ARIF CAHYO NUGROHO

NIM : 195211217

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH

FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA BROWNIES CINTA)”

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 26 Juni 2023



Arif Cahyo Nugroho

NIM. 19.52.11.217

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : ARIF CAHYO NUGROHO

NIM : 195211217

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH

FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi yang berjudul “PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SERAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA BROWNIES CINTA)”

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data kuesioner dari Brownies Cinta. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 26 Juni 2023



Arif Cahyo Nugroho
NIM.19.52.11.217

Moh. Rifqi Khairul Umam, SE, MM.
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdr : Arif Cahyo Nugroho

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Di Surakarta

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Arif Cahyo Nugroho NIM : 19.52.11.217 yang berjudul :

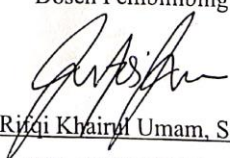
“PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA BROWNIES CINTA)”.

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang ilmu Manajemen Bisnis Syariah. Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Surakarta, 26 Juni 2023
Dosen Pembimbing Skripsi


Moh. Rifqi Khairul Umam, SE, MM.
NIP. 19890102 201403 1002

PENGESAHAN
PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi pada Brownies Clna)

Oleh:

ARIF CAHYO NUGROHO
NIM. 19.52.11.217

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasyah
pada hari Rabu tanggal 06 September 2023 M / 20 Safar 1445 H dan dinyatakan
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji:

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)
Suryati, S.Pd., MEK
NIP. 19900903 202012 2013

Penguji II
Dr. Hj. Datien Eriska Utami, S.E., M.Si.
NIP. 19750824 199903 2005

Penguji III
Dr. Arif Muanas, M.SC
NIP. 19760101 201101 1005



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta




Dil. M. Resnawati Arifin, M.Si.
NIP. 19720304 200112 1 004

MOTTO

“Tuhan tidak menuntut kita untuk sukses. Tuhan hanya menyuruh kita berjuang
tanpa henti”

(Cak Nun)

“enjoy the little things”

life was warm then life was cold

(Reality Club)

PERSEMBAHAN

Dengan segala rasa syukur yang mendalam, dengan telah terselesaikannya Skripsi ini penulis mempersembahkan karya sederhana ini dengan cinta dan do'a kepada:

1. Ibu Bapakku tercinta yang selalu mendoakan, mendukung, memberikan semangat, membantu, dan menyayangiku tanpa henti.
2. Kakak-kakakku tersayang yang selalu membantu, memberikan nasehat, dan memberikan semangat.
3. Bapak Moh. Rifqi Khairul Umam, S.E., MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran dan bimbingan dengan sangat baik.
4. Sinta Damayanti yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan semangat untukku. Teman-teman MBS E Angkatan 2019 yang selalu kompak dan saling mendukung serta memberikan pengalaman dan kenangan indah bagi saya.
5. Teman-teman TOP BOYS yang selalu menemani dan mendengarkan keluh kesahku setiap hari di Wedangan Pasti.
6. Almamater tercinta UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan sarana untuk menimba ilmu, mendapatkan pengalaman, dan kenangan indah selama duduk di bangku kuliah.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Brownies Cinta)”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapat dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Zakky Fahma Aulia, SE., M.M. Ph. D. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Moh. Rifqi Khairul Umam, SE., M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian, bimbingan dan dukungan selama penulis menyelesaikan skripsi.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak, Ibu, dan Kakak-kakakku, terimakasih atas segala doa, dukungan, dan pengorbanan serta kasih sayangmu yang tak pernah terlupakan.
7. Teman-teman manajemen bisnis syariah Angkatan 2019 yang telah berjuang selama 4 tahun dalam mencari ilmu.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah memberikan doa, dorongan, serta bantuan selama menyusun skripsi.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, 04 Agustus 2023

Arif Cahyo Nugroho
NIM. 19.52.11.217

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of job training on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in Brownies Cinta. This study applies an associative quantitative research method with a sampling technique that is purposive sampling. The data source used in this study was primary data with the help of the SPSS software data analysis tool version 21.0. The data collection method in this study was a questionnaire and the sample in this study was 77 respondents. The results of this study indicate that job training has a positive and significant effect on the performance of Brownies Cinta employees, job training has a positive and significant effect on job satisfaction of Brownies Cinta employees, job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of Brownies Cinta employees, and job training has a positive and significant effect on Brownies Cinta's employee performance through the mediation of job satisfaction.

Keywords: *Work Training, Employee Performance, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Brownies Cinta. Penelitian ini menerapkan metode penelitian kuantitatif asosiatif dengan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan bantuan alat analisis data software SPSS versi 21.0 metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 77 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta, pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Brownies Cinta, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta, dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta melalui mediasi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI	iii
SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN	iv
NOTA DINAS.....	v
PENGESAHAN.....	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
ABSTRACT	xi
ABSTRAK	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Rumusan Masalah.....	10
1.4 Batasan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian	10
1.6 Manfaat Penelitian	11
1.7 Jadwal Penelitian	12
1.8 Sistematika Penulisan	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
2.1 Kajian Teori	14
2.2 Teori.....	27
2.3 Tinjauan Pustaka.....	29

2.4	Kerangka Penelitian	38
2.5	Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN		44
3.1	Jenis Penelitian	44
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	44
3.3	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.4	Jenis Data dan Sumber Data	47
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6	Variabel Penelitian.....	48
3.7	Definisi Operasional Variabel	49
3.8	Instrumen Penelitian	50
3.9	Teknik Analisis Data	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		58
4.1	Gambaran Umum Penelitian.....	58
4.2	Karakteristik Responden.....	59
4.3	Uji Instrumen Penelitian	60
4.4	Uji Asumsi Klasik.....	62
4.5	Uji Ketetapan Model.....	68
4.6	Analisis Regresi Linear.....	74
4.7	Analisis Jalur.....	76
4.8	Uji Sobel	80
4.9	Analisis Data dan Pembahasan	81
BAB V PENUTUP		86
5.1	Kesimpulan	86
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	86
5.3	Saran	87
DAFTAR PUSTAKA		88

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Tinjauan Pustaka	29
Tabel III.1 Definisi Operasional Variabel.....	48
Tabel III.2 Skor Jawaban Responden.....	49
Tabel IV.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel IV.2 Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel IV.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja	59
Tabel IV.4 Hasil Uji Validitas	60
Tabel IV.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	61
Tabel IV.6 Hasil Uji Normalitas Persamaan I	62
Tabel IV.7 Hasil Uji Normalitas Persamaan II	64
Tabel IV.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I	65
Tabel IV.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II	65
Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan I	66
Tabel IV.11 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan II	67
Tabel IV.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan I	68
Tabel IV.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan II	68
Tabel IV.14 Hasil Uji F Persamaan I	69
Tabel IV.15 Hasil Uji F Persamaan II	70
Tabel IV.16 Hasil Uji T Persamaan I	71
Tabel IV.17 Hasil Uji T Persamaan II	72
Tabel IV.18 Hasil Analisis Regresi Linier Persamaan I	73
Tabel IV.19 Hasil Analisis Regresi Linier Persamaan II	74
Tabel IV.20 Hasil Uji Jalur Persamaan I	76
Tabel IV.21 Hasil Uji Jalur Persamaan II	77
Tabel IV.22 Ringkasan Hasil Uji Jalur	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Data Kedisiplinan Karyawan	6
Gambar II.1 Kerangka Penelitian.....	38
Gambar IV.1 Hasil Uji Normalitas Persamaan I.....	62
Gambar IV.2 Hasil Uji Normalitas Persamaan II	63
Gambar IV.3 Struktur Analisis Jalur.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Izin Penelitian	94
Lampiran 2: Kuesioner Penelitian.....	95
Lampiran 3: Jadwal Penelitian	100
Lampiran 4: Data Karakteristik Responden.....	101
Lampiran 5: Data Tabulasi Kuesioner Penelitian	103
Lampiran 6: Hasil Uji Validitas	110
Lampiran 7: Hasil Uji Reliabilitas	113
Lampiran 8: Uji Asumsi Klasik Persamaan I.....	114
Lampiran 9: Uji Asumsi Klasik Persamaan II	116
Lampiran 10: Hasil Ketetapan Model Persamaan I	118
Lampiran 11: Hasil Ketetapan Model Persamaan II	119
Lampiran 12: Hasil Uji Plagiasi.....	120
Lampiran 13: Surat Izin Penelitian dari Perusahaan	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan utama yang diharapkan oleh seluruh perusahaan dalam kegiatan usahanya adalah mencapai laba atau nilai yang optimal dengan menggunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang berguna mencapai tujuan perusahaan. Agar sumber daya manusia menjadi sebuah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka mereka harus memberikan suatu nilai bagi perusahaan (Wright et al., 1994).

Sumber daya manusia yaitu kumpulan manusia sebagai modal perusahaan yang berada di bawah kendali perusahaan dalam hubungan kerja langsung (Wright et al., 1994). Sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia yang efektif sangatlah penting dimana hal tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan yang didalamnya terdapat kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, keunggulan kompetitif, dan performa organisasi (Kuslivan et al., 2010). Sesuai dengan yang dikemukakan Snell et al., (2006) sumber daya manusia diposisikan sebagai komponen yang sangat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Kinerja karyawan merupakan sebuah pondasi bagi suatu organisasi. Oleh karena itu, aspek-aspek yang mendasari seorang karyawan memiliki kinerja yang tinggi harus diteliti secara kritis oleh organisasi agar tujuan organisasi tercapai (Q. Abbas & Yaqoob, 2009).

Menurut Hameed & Waheed (2011) kinerja karyawan yaitu produktivitas dan output karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan dimana pada

akhirnya kinerja karyawan akan mempengaruhi efektivitas suatu organisasi. Kinerja karyawan dianggap sebagai apa yang dilakukan dan apa yang tidak seorang karyawan. Didalam kinerja karyawan terdapat kualitas dan kuantitas output, kehadiran di tempat kerja, sifat akomodatif, membantu, dan ketepatan waktu dihasilkannya sebuah output (Shahzadi et al., 2014).

Kinerja karyawan akan mempengaruhi kinerja perusahaan diri. Oleh karena itu, unsur karyawan bagi perusahaan sebagai ujung tombaknya faktor produksi perusahaan sangat penting dan penting bagi perusahaan harus dapat memperhatikan karyawannya agar bekerja dengan baik (Hayati & Sari, 2019). Kinerja karyawan memiliki kaitan yang sangat erat dengan hasil kerja seseorang di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hasil pekerjaan meliputi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, akan tetapi evaluasi kinerja dalam organisasi perusahaan adalah kunci dalam pengembangan karyawan (Kuswati, 2020). Karyawan harus memiliki kemampuan dan kompetensi untuk memberikan hasil yang terbaik bagi sebuah perusahaan atas jabatan yang diterimanya.

Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepada karyawan dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Sesuai dengan yang dijelaskan Sinambela (2012) bahwa kinerja karyawan sangatlah diperlukan, karena dengan adanya kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya (E. Safitri, 2013).

Perusahaan memastikan kinerja karyawannya yang secara tidak langsung berkontribusi dalam menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas serta

mendorong karyawan untuk terlibat dalam rencana perusahaan sehingga karyawan termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Khan, 2012). Pelatihan menjadi sebuah upaya yang dapat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, serta berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Jeffrey & Prasetya, 2019).

Dukungan oleh suatu organisasi untuk melaksanakan pelatihan harus didefinisikan secara operasional sebagai sejauh mana tujuan pelatihan dikaitkan dengan tujuan organisasi, sejauh mana tujuan pelatihan beradaptasi setelah terjadi perubahan strategis organisasi, dan sejauh mana kemajuan pelatihan dilihat bersama-sama dengan kemajuan yang dibuat dalam mencapai rencana bisnis (Latham, 1988). Pelatihan dilaksanakan dengan maksud untuk meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, yang mana pelatihan menjadi salah satu tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia (Ozkeser, 2019).

Menurut Elnaga & Imran (2013) pelatihan merupakan kebutuhan di tempat kerja. Tanpa pelatihan, karyawan tidak memiliki pemahaman yang kuat tentang tanggung jawab atau tugas yang mereka jalankan. Pelatihan karyawan mengacu pada sebuah program yang memberi karyawan suatu informasi, keterampilan baru, atau peluang pengembangan bagi karyawan. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kemampuan karyawan (Kuruppu et al., 2021).

Pelatihan menjadi sebuah sarana untuk menjembatani kesenjangan antara kinerja pada saat ini dan standar kinerja yang diinginkan. Pelatihan dapat diberikan melalui berbagai metode seperti pembinaan, pendampingan, kerjasama rekan dan

partisipasi oleh bawahan. Sebuah kerja sama tim memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik, sehingga dengan adanya hal tersebut memiliki pengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan (Elnaga & Imran, 2013).

Pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan semangat kerja karyawan serta membantu karyawan untuk mendapatkan keamanan kerja dan kepuasan kerja. Semakin puas karyawan tersebut dan semakin besar moralnya, semakin besar kontribusinya terhadap kesuksesan organisasi dan semakin kecil kontribusinya absensi dan pergantian karyawan (Onyango & Wanyoike, 2014).

Kepuasan kerja merupakan kombinasi dari sebuah perasaan positif atau negatif yang dimiliki seorang pekerja terhadap ketika mereka bekerja (Aziri, 2011). Kepuasan kerja terdiri dari perasaan dan sikap yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya (Ali & Farooq, 2014). Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai faktor seperti gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja dan kesempatan untuk promosi jabatan (Okpara, 2004).

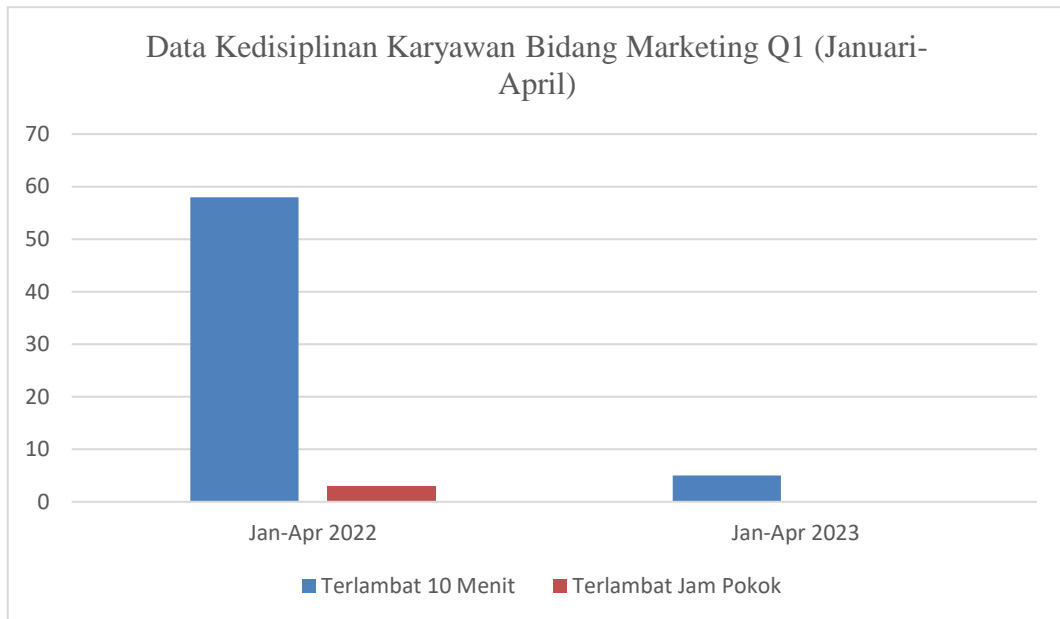
Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi bisnis (Alromaihi & Alshomaly, 2017). Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas merupakan hal yang berharga bagi sebuah organisasi, karena karyawan memiliki kinerja yang lebih baik dan karyawan berkontribusi pada tujuan keseluruhan dan kesuksesan sebuah organisasi (Shmailan, 2016). Oleh karena itu, perusahaan harus menjaga kepuasan kerja

karyawannya untuk mencapai keunggulan bersaing sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Brownies Cinta merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang kuliner yang memiliki berbagai cabang yang tersebar di area Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Brownies Cinta mengalami perkembangan secara terus menerus dengan visi Rahmatan Lil Alamin. Brownies Cinta memiliki kantor pusat yang beralamat di Jl. Dr. Muwardi, Badranasri, Cangkan, Kec. Karanganyar, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah 57712. Brownies Cinta terus berkembang dengan membuka cabang baru yang berlokasi di Karanggede, Ngringo, Jumapolo, Pedan, Tanon, Polokarto, dan Madiun. Sampai saat ini Brownies Cinta memiliki 29 outlet yang tersebar di daerah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Brownies Cinta memberikan program pelatihan yang ditujukan kepada karyawan baru khususnya bidang marketing yang bernama Sekolah Sales. Adanya program pelatihan Sekolah Sales bertujuan untuk memberi pengetahuan dan ketrampilan kepada karyawan baru pada bidang marketing mengenai *knowledge* di dunia sales, marketing, dan sosial media. Perusahaan berharap karyawan baru di bidang marketing mempunyai *skill* dan pengetahuan sebagai seorang sales sehingga dapat memenuhi standar yang diinginkan perusahaan untuk menunjang produktivitas dan kinerja karyawan melalui Sekolah Sales.

Gambar I.1 Data Kedisiplinan Karyawan



Sumber: Brownies Cinta

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa pada Januari-April 2022 karyawan terlambat 10 menit sejumlah 58 karyawan sedangkan pada Januari-April 2023 karyawan terlambat 10 menit sejumlah 5 karyawan. Selain itu, jumlah karyawan terlambat jam pokok pada Januari-April 2022 sejumlah 3 karyawan sedangkan pada Januari-April 2023 tidak ada karyawan yang terlambat jam pokok. Berdasarkan data tersebut, kedisiplinan karyawan Brownies Cinta mengalami peningkatan pada tahun 2023 sehingga hal tersebut dapat berpengaruh pada tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu dan mentaati peraturan perusahaan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Vallennia, Atikah, & Azijah, 2016). Sehingga, dengan terciptanya kedisiplinan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan untuk kemudian berpengaruh pada tercapainya tujuan perusahaan.

Brownies Cinta terus mengembangkan usahanya dengan membuka cabang/outlet baru di beberapa daerah yakni Karanggede, Ngringo, Jumapolo, Pedan, Tanon, Polokarto, dan Madiun pada satu tahun terakhir yaitu Maret 2022-Maret 2023. Perkembangan Brownies Cinta tersebut tentu tidak lepas dari kontribusi pengelolaan sumber daya manusia termasuk kinerja karyawan. Sehingga, dengan kinerja karyawan yang baik Brownies Cinta mampu terus berkembang dan mencapai tujuan perusahaan.

Dalam rangka meingkatkan kinerja karyawan, Brownies Cinta menciptakan Sekolah Sales dengan maksud untuk menunjang produktivitas dan kinerja karyawan. Sekolah Sales memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan dibuktikan dengan berkembangnya Brownies Cinta dengan membuka cabang baru. Selain itu, Research and Development Staff Brownies Cinta mengungkapkan bahwa semenjak menjadi bagian dari Brownies Cinta, beliau memperoleh banyak ilmu dan skill yang baru sehingga bermanfaat bagi diri sendiri dan perusahaan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa beliau mendapatkan kepuasan kerja di Brownies Cinta melalui salah satu dimensi kepuasan kerja yaitu *opportunities* atau kesempatan untuk mengembangkan diri.

Hal tersebut menunjukkan pentingnya pelatihan kerja dalam pengelolaan sumber daya manusia yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Pelatihan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya kualitas kinerja karyawan. Sehingga dengan tingginya kualitas kinerja yang dimiliki oleh karyawan akan berkontribusi

pada tercapainya tujuan perusahaan. Maka dari itu, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati et al. (2020) mendapatkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi tidak signifikan. Sedangkan dalam penelitian Mutholib (2019) mendapatkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan semakin rendah pula.

Berdasarkan fenomena yang diperoleh dari observasi lapangan dan *research gap* atau kesenjangan pada hasil penelitian terkait dengan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Brownies Cinta)”.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Brownies Cinta. Selanjutnya, penelitian ini menyajikan metodologi dan mengeksplorasi hasilnya. Selain itu, studi ini membahas temuan, menyajikan implikasi teoritis dan praktis, serta mengeksplorasi keterbatasan studi dan peluang penelitian di masa depan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan.
2. Kualitas kinerja karyawan memiliki peran penting dalam tercapainya tujuan suatu perusahaan.
3. Brownies Cinta memberikan program pelatihan untuk karyawan bidang marketing yang bernama Sekolah Sales untuk menunjang produktivitas dan kinerja karyawan.
4. Brownies Cinta mengalami perkembangan pada Maret 2022-Maret 2023 dengan membuka 7 cabang baru.
5. Ada perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati et al. (2020) dan Mutholib (2019) yang meneliti pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, dari hasil penelitian tersebut terdapat kesenjangan. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati et al. (2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan akan tetapi tidak signifikan. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Mutholib (2019) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kualitas kinerja seorang karyawan pada suatu perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Brownies Cinta?
2. Apakah pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Brownies Cinta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Brownies Cinta?
4. Apakah pelatihan kerja berpegaruh positif terhadap kinerja karyawan di Brownies Cinta melalui kepuasan kerja?

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan secara fokus dan mendalam maka penulis hanya akan meneliti mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Brownies Cinta dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka dapat diketahui tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Brownies Cinta.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada Brownies Cinta.

3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Brownies Cinta.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Brownies Cinta melalui kepuasan kerja.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan dengan maksud dan harapan agar dapat memberi manfaat baik untuk peneliti maupun untuk orang lain. Begitu juga dengan penelitian ini, harapan dari peneliti adalah agar dapat memberikan manfaat dalam berbagai hal, yaitu:

1. Bagi Tempat Kerja

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM kaitannya mengenai Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan ilmu pengetahuan dengan observasi langsung ke lapangan dan memberikan suatu pengalaman belajar sehingga dapat menumbuhkan kemampuan dan keterampilan meneliti serta pengetahuan secara mendalam terutama pada bidang yang dikaji.

3. Bagi Para Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi dalam pemecahan masalah empiris yang didukung dengan teori yang mendukung sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan permasalahan.

1.7 Jadwal Penelitian

Terlampir

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan pada penyelesaian penelitian ini dibagi menjadi lima bab. Sistematika penulisan skripsi yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

BAB I akan menguraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, jadwal penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

BAB II akan menguraikan tentang kajian teori yang relevan, hasil penelitian terdahulu, kerangka berfikir, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

BAB III akan menguraikan tentang waktu dan tempat penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

BAB IV akan menguraikan mengenai gambaran umum penelitian, pengujian dan hasil data, pembahasan hasil analisis data.

BAB V PENUTUP

BAB V akan menguraikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas pada tiap bab sebelumnya, keterbatasan penelitian serta saran untuk pengembangan penelitian lebih lanjut berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja yaitu sebuah hasil atau sesuatu yang telah dicapai oleh seseorang. Menurut Rivai dalam Sadat et al. (2020) kinerja adalah pandangan tentang keadaan sebagai keseluruhan perubahan selama periode tertentu, merupakan hasil atau pencapaian yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Dalam hal ini, istilah "kinerja karyawan" mengacu pada pencapaian yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab atau posisinya di dalam perusahaan atau organisasi (Kiruja EK, 2013).

B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berkaitan dengan definisi kinerja karyawan, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi hasil kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain Widodo dalam Putri Primawanti & Ali (2022):

1. Sasaran, yaitu serangkaian yang menjelaskan tujuan struktur kerja perusahaan. Pencapaian yang akan diwujudkan perusahaan berdasarkan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Standar adalah ukuran yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Ukuran yang

telah ditentukan perusahaan akan menentukan kinerja seorang karyawan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Umpan balik atau *feedback* adalah informasi tentang reaksi terhadap tindakan yang diambil dalam mengejar semua tujuan perusahaan sesuai dengan standar yang berlaku.
4. Peluang adalah pemberian kesempatan kepada karyawan untuk melakukan semua tugasnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peluang kerja yang diberikan bertujuan untuk mendorong karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan antusias dan mencapai tujuan perusahaan.
5. Sarana menyediakan perlengkapan yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung kinerja dan menyelesaikan segala jenis tugas. Sarana meliputi lingkungan kerja yang nyaman, ruang kerja yang sesuai dengan persyaratan produksi perusahaan, pencahayaan yang sesuai, sirkulasi udara yang baik, dan suasana yang kondusif sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dan mencapai tujuan perusahaan.
6. Kompetensi adalah pemberian pelatihan kerja yang baik dimana pelatihan kerja merupakan komponen kunci dari kompetensi karena mengajarkan karyawan bagaimana mengatur waktu mereka secara efektif dan mengembangkan keterampilan baru. Kompetensi merupakan komponen yang sangat diperlukan karyawan karena dalam

melakukan tugasnya, karyawan harus dibekali dengan pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja untuk menjadi karyawan yang kompeten.

7. Motivasi merupakan dorongan dan dukungan yang kuat diberikan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya guna mencapai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan. Agar karyawan bersemangat dalam mencapai tujuan kerja yang menjadi kewajiban perusahaan, maka motivasi dapat berperan aktif.

C. Mengukur Kinerja Karyawan

Perusahaan menaruh harapan yang sangat besar pada kinerja karyawan. Perusahaan menginginkan karyawan menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Karyawan dengan kinerja yang baik akan menghasilkan komitmen yang teguh terhadap perusahaan. Untuk dapat menentukan ukuran tingkat kinerja karyawan, maka dibutuhkan beberapa instrumen yang digunakan untuk memberikan keterangan munculnya sebuah variabel. Beberapa ukuran untuk mengukur kinerja karyawan antara lain Moeheriono dalam Putri Primawanti & Ali (2022):

1. Efektif, yaitu ukuran kesesuaian untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Indikator efektivitas dapat mengoptimalkan hasil kerja yang telah dilakukan sebagai perwujudan dari apa yang diharapkan perusahaan. Tugas yang diberikan oleh manajer dan pemimpin perusahaan diselesaikan menggunakan sumber daya yang ada.
2. Efisien dapat dinilai untuk melihat seberapa baik suatu proses bekerja untuk menghasilkan keluaran atau output kerja sekaligus mengurangi

pengeluaran. Indikasi menjawab pertanyaan apa yang telah dilakukan dalam pekerjaan secara benar.

3. Kualitas mengacu pada seberapa baik barang dan jasa dapat diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kualitas produk yang dihasilkan karyawan harus dijaga, karena dapat memengaruhi kesuksesan perusahaan.
4. Kesesuaian dan ketepatan waktu adalah proses pengukuran pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan dengan tepat dan cepat. Penyelesaian tugas harus menghasilkan hasil terbaik dalam waktu yang diberikan manajer. Hal ini menjadi tolak ukur untuk melihat kedisiplinan karyawan.
5. Produktivitas adalah teknik untuk mengukur efektivitas perusahaan. Sumber daya yang kompeten dapat memberikan indikasi pengukuran ini, memastikan hasil yang maksimal dan tidak adanya cacat produk yang dapat merugikan perusahaan.
6. Keselamatan merupakan indikasi yang berhubungan dengan kesehatan karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Keselamatan karyawan merupakan komponen utama yang harus diperhatikan karena kesuksesan dari perusahaan terletak dalam hasil kerja karyawan. Keselamatan karyawan harus diperhatikan agar karyawan dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

D. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Welbourne et al. (1998) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. *Job* (pekerjaan), yaitu melakukan hal-hal khusus sesuai dengan deskripsi pekerjaan seorang karyawan.
2. *Career* (karir), yaitu memperoleh ketrampilan yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk berkembang melalui suatu organisasi.
3. *Innovator* (inovator), yaitu kreatifitas dan inovasi dalam pekerjaan seseorang dan organisasi secara keseluruhan.
4. *Team* (tim), yaitu bekerja dengan rekan kerja dan anggota tim untuk mencapai kesuksesan perusahaan.
5. *Organization* (organisasi), yaitu mendahulukan panggilan tugas dengan wujud kepedulian seorang karyawan terhadap perusahaan.

2.1.2. Pelatihan Kerja

A. Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Sinambela dalam Subroto (2018) karyawan memiliki kewajiban untuk merencanakan dan berpartisipasi dalam pelatihan, dimana pelatihan merupakan tanggung jawab bersama antara organisasi dan karyawan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga terbuka lebar jalur karier yang lebih baik bagi karyawan kedepannya. Menurut Edwin B. Flippo dalam Kurniasari et al. (2018) “pelatihan merupakan sebuah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan

dan kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan aktivitas kerja tertentu.”

B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Sikula dalam Kurniasari et al. (2018) menyatakan terdapat beberapa tujuan dan manfaat dari pelatihan yaitu:

1. Produktivitas (*Productivity*)

Pelatihan dapat mengubah perilaku serta meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan bakat. Hal tersebut berdampak pada meningkatkannya produktivitas perusahaan.

2. Kualitas (*Quality*)

Menyusun pelatihan tidak hanya membantu karyawan di perusahaan bekerja lebih baik, tetapi juga membantu mengurangi kesalahan dalam menjalankan tugasnya. Akibatnya, tingkat produktivitas yang diciptakan karyawan di tempat kerja dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

3. Perencanaan Kepegawaian (*Human Resource Planning*)

Perencanaan karyawan dilakukan dengan seefektif mungkin karena pelatihan akan memudahkan karyawan untuk mengisi posisi yang terbuka dalam organisasi. Salah satunya adalah perencanaan karyawan mengenai kualitas serta kuantitas karyawan yang diarahkan. Untuk, menghasilkan kualitas karyawan yang berkualitas seperti yang diharapkan.

4. Moral (*Morale*)

Pelatihan meningkatkan prestasi kerja karyawan sedemikian rupa sehingga dapat menyebabkan kenaikan gaji karyawan. Hal ini dapat meningkatkan semangat karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar atas banyak tugas yang mereka lakukan untuk organisasi.

5. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan pelatihan bagi karyawan dapat diartikan sebagai penghargaan atas kinerja di masa lalu, karena keikutsertaan dalam program memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang lebih jauh.

6. Keselamatan dan Kesehatan (*Healty and Safety*)

Cara terbaik untuk menghentikan atau mengurangi kecelakaan di tempat kerja dan memberi karyawan lingkungan kerja yang tenang, aman, dan stabil adalah melalui pelatihan.

7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Provention*)

Untuk mencegah keusangan karyawan, pelatihan dilakukan untuk menumbuhkan inisiatif dan kreativitas karyawan. Ini berarti menjaga kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi.

8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Berikan karyawan kesempatan untuk memperluas pengetahuan dan kemampuan karyawan, serta meningkatkan pengembangan pribadi mereka.

Karyawan dan perusahaan dapat memperoleh keuntungan dengan mengikuti pelatihan menurut Kasmir dalam Kurniasari et al. (2018):

1. Akan memiliki kemampuan

Pekerja berkompeten untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Kemampuan kerja calon karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, terutama dalam hal efisiensi dan akurasi. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari memiliki karyawan yang dapat melakukan tugasnya dengan sempurna.

2. Sikap dan mental karyawan

Artinya, pelatihan juga ditujukan untuk memberikan sikap mental yang lebih baik kepada karyawan. Mentalitas dan sikap karyawan harus lebih baik dari sebelumnya. Karyawan menjadi pekerja keras, pantang menyerah, dan tidak mudah putus asa.

3. Kerja sama

Artinya, selama pelatihan karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja sama dan menghargai rekan kerja mereka. Dengan terbentuknya kerja sama ini tentu akan berlanjut setelah mereka bekerja sama nantinya, sehingga kepentingan individu berkurang.

4. Disiplin kerja

Artinya setelah pelatihan selesai, perilaku disiplin kerja akan tertanam dalam diri karyawan yang mengikuti program pelatihan. Dengan kata lain, karyawan akan memandang penting serta mentaati waktu kerja seperti, jam masuk kerja dan segera menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku.

5. Perilaku karyawan

Pelatihan mempengaruhi perilaku atau sikap karyawan menjadi lebih baik. Ini berarti calon karyawan dikembangkan selama proses pelatihan dan diajarkan bagaimana bertindak dengan tepat sesuai dengan kebijakan perusahaan. Karyawan juga dilatih dan dibentuk agar pandangan terhadap perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih positif.

6. Jenjang karier

Artinya, pelatihan akan membantu calon karyawan memilih jenjang karier mereka di masa depan. Jadi mengikuti pelatihan sebanyak mungkin adalah salah satu strategi untuk menaikkan jenjang karier. Bahkan, pelatihan dapat menjadi salah satu persyaratan untuk pengembangan karier.

7. Loyalitas dan rasa memiliki

Hal ini menunjukkan bahwa mengikuti pelatihan akan meningkatkan loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Setelah mengikuti pelatihan, karyawan akan merasa menjadi bagian

dari perusahaan dan akan berkomitmen untuk bekerja keras melindungi kepentingan perusahaan berbagai cara.

8. Pengetahuan baru

Ini berarti bahwa semua informasi akan diberikan selama pelatihan untuk meningkatkan dan bertambahnya pengetahuan yang dipelajari oleh calon karyawan.

C. Unsur-Unsur Pelatihan Kerja

Sedangkan menurut Sunyoto dalam Subroto (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja terdiri dari:

1. Memperbaiki kinerja

Kandidat utama peserta pelatihan adalah karyawan yang memiliki kinerja kurang optimal karena kekurangan keterampilan.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Karyawan dapat menggunakan teknologi baru secara efektif dengan mengikuti pelatihan.

3. Mengurangi waktu belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan informasi lainnya menunjukkan bahwa pelamar memiliki kemungkinan besar untuk berhasil dalam suatu pekerjaan, tetapi terkadang prediksi tersebut salah.

4. Memecahkan permasalahan operasional

Persoalan organisasi menyerang dari berbagai arah. Salah satu metode paling penting untuk mengatasi banyak masalah yang dihadapi manajer adalah melalui pelatihan.

5. Promosi karyawan

Salah satu cara untuk menarik dan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karier yang sistematis.

6. Orientasi karyawan terhadap organisasi

Karyawan mendapatkan pandangan awal mereka tentang perusahaan dan manajemen selama beberapa hari. Persepsi tersebut dapat menjadi positif atau negatif, dimana hal tersebut dapat berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

D. Indikator Pelatihan Kerja

Menurut Schmidt (2004) indikator pelatihan kerja yaitu:

1. *Content*, yaitu apa yang diajarkan atau jenis pelatihan yang dilakukan.
2. *Method of training*, yaitu metode yang dilakukan dalam menyampaikan pelatihan.
3. *Time spent in training*, yaitu jumlah jam yang dihabiskan oleh karyawan dalam pelatihan di tempat kerja.
4. *Employee satisfaction with training*, yaitu sejauh mana karyawan puas dengan pelatihan yang telah diterima.
5. *Employee tenure*, yaitu lamanya waktu yang dihabiskan karyawan pada suatu posisi atau jabatan.

6. *Organizational support for training and employee development*, yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi mendukung pelatihan kerja.
7. *Employee feelings about training and development*, yaitu perasaan dan keyakinan karyawan tentang pelatihan dan pengembangan secara umum terkait dengan pekerjaan tertentu, pelatihan keterampilan umum, dan perkembangan secara pribadi.

2.1.3. Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Skaalvik & Skaalvik (2011) kepuasan kerja adalah sebuah perasaan yang dimiliki oleh karyawan dengan alasan bahwa ketika harapan telah sesuai dengan hasil pekerjaan. Menurut Koesmono (2014) kepuasan kerja merupakan sebuah penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan pada suatu pekerjaan.

B. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Faktor-faktor tersebut berperan pada kepuasan seorang karyawan tetapi tergantung pada pribadi masing-masing karyawan tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2009) adalah sebagai berikut:

1. Faktor psikologis
2. Faktor sosial
3. Faktor fisik

4. Faktor finansial.

C. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Jennifer M & Gareth R (2012) ukuran kepuasan kerja meliputi kepribadian, nilai-nilai, pengaruh sosial dan situasi kerja. Masing-masing ukuran tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepribadian

Merupakan sudut pandang individu yang dibentuk oleh perasaan, pikiran, dan keyakinan mereka. Termasuk menggunakan keterampilan, prestasi, membuat kemajuan, kreatif, dan mandiri.

2. Nilai-Nilai

Merupakan nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik. Meliputi layanan sosial, penghargaan, pengakuan, akuntabilitas, dan jaminan kerja.

3. Pengaruh Sosial

Merupakan hasil yang terwujud dari budaya perusahaan, kelompok, dan rekan kerja. Termasuk status, kolega, prinsip moral, kebijakan perusahaan, dan aktivitas.

4. Situasi Kerja

Merupakan keadaan yang berkembang sebagai akibat dari pekerjaan, rekan kerja, manajer, bawahan, dan keadaan fisik. meliputi kekuasaan, interaksi dengan atasan, pengawasan teknis, berbagai tugas, dan kondisi kerja.

D. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Schmidt (2004) yaitu:

1. *Opportunities and reward*, yaitu kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan.
2. *Supervision*, yaitu pengawasan dari atasan.
3. *Fringe benefits*, yaitu tunjangan yang didapatkan.
4. *Operating rules and procedures*, yaitu aturan dan prosedur di tempat kerja.
5. *Cowokers*, yaitu interaksi antara sesama rekan kerja.
6. *The nature of work performed*, yaitu sifat pekerjaan yang dilakukan.

2.2 Teori

2.2.1 Teori *Competence Based View* David McClelland

David McClelland menguraikan arti kompetensi dalam penelitiannya bahwa ada kekurangan yang melekat dalam model penilaian tradisional kemampuan pekerja. “Kompetensi” harus menjadi elemen inti untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Hal ini karena kompetensi termasuk komponen paling inti yang berpengaruh pada kondisi dan karakteristik perilaku yang benar-benar dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, McClelland juga percaya bahwa menilai kualitas dan tingkat pekerjaan karyawan melalui kompetensi harus didasarkan pada data objektif untuk meminimalkan dampak dari penilaian subjektif, hasil evaluasi ilmiah, dan hasil evaluasi objektif (Chang & Xue, 2020). Pada pertengahan tahun 1990-an, pendekatan berbasis kompetensi memiliki dampak yang semakin meningkat dengan pengaruh baik pada pelatihan dan pengembangan manajemen umum (Brundrett, 2000).

Menurut teori McClelland, kompetensi menjadi salah satu aspek yang membedakan seseorang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kecakapan intelektual, sikap mental dan keterampilan sosial seseorang (Rauf, 2013). Ukuran penilaian kompetensi sering kali memberikan arahan dan panduan khusus untuk memperbaiki kompetensi melalui konseling atau pelatihan (McClelland & Boyatzis, 1980).

Terhubung dengan teori McClelland, Cira & Benjamin (1998) membuat model konseptual tentang bagaimana kompetensi akan dikaitkan dengan pembayaran untuk mengembangkan kompetensi. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi:

1. Pastikan semua karyawan telah memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka dan juga untuk mereka yang berada di level berikutnya. program komunikasi yang baik harus terlaksana baik pada komunikasi antar perseorangan maupun kelompok.
2. Ajari karyawan bagaimana melakukan perencanaan pengembangan kompetensi dan berikan mereka pelatihan serta kesempatan lain untuk mengembangkan kompetensi mereka seperti, pelatihan dalam pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan.
3. Menetapkan *baseline* kompetensi yang akurat. Untuk mengukur perkembangan kompetensi, baik organisasi maupun karyawannya dimana karyawan atau organisasi membutuhkan titik awal dan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahannya.

4. Identifikasi nilai kompetensi dan tentukan mekanisme pembayaran. Dalam hampir semua kasus dimana upah berbasis kompetensi telah diterapkan, hal itu lebih dikaitkan dengan gaji pokok daripada insentif. Setelah dikembangkan, kompetensi merupakan hal yang bertahan lama. Oleh karena itu, mekanisme penghargaan yang lebih bertahan lama harus dilakukan seperti kenaikan gaji atau promosi jabatan.
5. Menetapkan sistem penilaian kompetensi sebaiknya dari berbagai sumber. Penilaian kompetensi memerlukan pengamatan terhadap perilaku tertentu. Selain itu, dengan rentang kendali yang lebih besar dan pekerjaan berbasis tim, tidak mungkin hanya manajer yang dapat mengamati semua perilaku yang relevan.

Berdasarkan uraian teori diatas, kompetensi menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Kompetensi dapat ditingkatkan melalui beberapa langkah salah satunya yaitu melalui pelatihan seperti pelatihan dalam kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan. Kinerja seorang karyawan dapat meningkat apabila karyawan memiliki kompetensi yang dapat menunjang pekerjaannya dimana kompetensi dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang dibuat oleh sebuah perusahaan.

2.3 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi tentang pandangan dari penelitian-penelitian terdahulu, untuk diterapkan sebagai pendukung bagi peneliti untuk penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, berguna sebagai bahan perbandingan untuk peneliti saat ini baik membahas tentang kelebihan atau kekurangan yang ada pada penelitian

sebelumnya serta untuk memperkuat pendapat. Sehingga kali ini peneliti akan mengangkat penelitian yang berhubungan dengan topik yang akan dibahas oleh peneliti.

Tabel II.1 Tinjauan Pustaka

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
D. E. Safitri, (2019) “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan”	a. Variabel Independen: Pelatihan Kerja (X1) b. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Batam bagian departemen Machine Shop sejumlah 30 karyawan, dengan sampel penelitian sejumlah 30 karyawan. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah teknik sensus dimana teknik sensus yaitu melakukan penelitian pada seluruh populasi.	Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari kuisioner yang telah diisi 30 karyawan departemen Machine Shop khususnya karyawan di departemen Machine Shop PT. Batam sebanyak 85 persen mengungkapkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan dan 15 persen menyatakan pelatihan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
Kartikasari & Djastuti (2017) “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”	a. Variabel Independen: Pelatihan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) b. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap sejumlah 67 karyawan. Metode pengambilan	Berdasarkan hasil penelitian ini, diperoleh bahwa: 1. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
	c. Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 67 karyawan.	kepuasan kerja, 2. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3. Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 6. Pelatihan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
			kepuasan kerja, dan 7. Disiplin kerja secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
Prayogi & Nursidin, (2018) “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	a. Variabel Independen: Pelatihan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) b. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Jumlah sampel dari penelitian sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Regresi Linear Berganda dengan menguji normalitas, heterokedastisitas, dan multikolinearitas dari setiap variable yang ada.	Berdasarkan hasil dari penelitian ini terlihat adanya pengaruh positif secara parsial antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan dipengaruhi oleh kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi dipengaruhi variabel kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Pelatihan dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. Variabel dari kinerja karyawan dipengaruhi

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
			oleh variabel pelatihan dan motivasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti lembur kerja, kompensasi, disiplin kerja, kepemimpinan dan lain sebagainya.
Andayani & Makian, (2016) “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International”	a. Variabel Independen: Pelatihan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) b. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode penelitian <i>explanatory research</i> . Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Karyawan bagian produksi PT. PCI Elektronik International berjumlah 78 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh dimana pengumpulan data dilakukan secara menyeluruh (sensus).	Dalam penelitian ini mengenai pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil bahwa perumusan masalah sebagai berikut: Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pelatihan yang tepat karyawan akan memiliki kinerja yang baik di perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti. Motivasi kerja memiliki pengaruh secara

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
			positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti. Pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, secara simultan pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Pelatihan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti.
Subroto, (2018) “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”	a. Variabel Independen: Pelatihan Kerja (X1), Motivasi (X2) b. Variabel Dependen:	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, hipotesis yang

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
	Kinerja Karyawan (Y)	bagian operasional pada PT Tegal Shipyard Utama berjumlah 30 karyawan. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh.	menyatakan bahwa adanya pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Berarti hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
Dihan & Pratama (2018) “PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN	a. Variabel Independen: Pelatihan Kerja (X1) dan Budaya Organisasional (X2) b. Variabel Dependen:	Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada departemen SDM di PT. MADUBARU PG/PS MADUKISMO	Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa: 1. Pelatihan memiliki pengaruh secara positif

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”	Kinerja Karyawan (Y) c. Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	berjumlah 73 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode sensus.	<p>dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Budaya Organisasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru. 3. Pelatihan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru. 4. Budaya Organisasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru. 5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru.

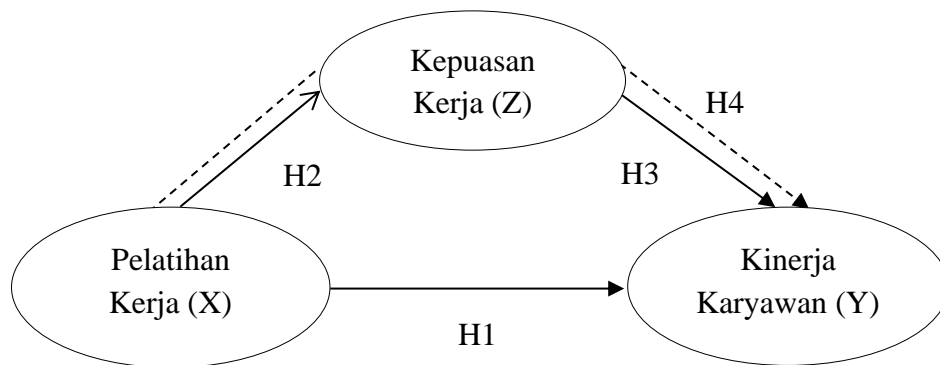
Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
			6. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru. 7. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara Budaya Organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru.
Tutumena et al., (2017) “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado”	a. Variabel Independen: Pelatihan (X1), Motivasi Kerja (X2) b. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode asosiatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado berjumlah 44 karyawan. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi yang berjumlah 44 responden.	Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: 1. Pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sari & Hadijah, (2016) “Peningkatan	a. Variabel Independen:	Metode penelitian yang digunakan	Berdasarkan hasil penelitian tersebut

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis dan Data/Sampel	Hasil Penelitian
Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja”	Kepuasan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) b. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	adalah metode survey eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Instrumen pengumpulan data menggunakan angket. Data yang digunakan adalah data primer dari pegawai Dinas Pendidikan salah satu kabupaten di Jawa Barat melalui penyebaran angket pada 57 pegawai. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 132 pegawai dengan sampel yang telah ditetapkan melalui sampel acak sebanyak 57 pegawai.	diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Kepuasan kerja dan disiplin kerja merupakan suatu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai terlebih dahulu harus meningkatkan faktor-faktor penyebab peningkatan kinerja.

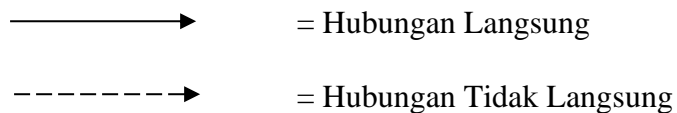
2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas, maka model konseptual penelitian dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini:

Gambar II.1 Kerangka Penelitian



Keterangan gambar:



2.5 Hipotesis Penelitian

2.5.1. Hubungan antara Variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Sesuai dengan teori McClelland yaitu kompetensi merupakan salah satu faktor penting dalam rangka peningkatan kinerja karyawan dimana kompetensi dapat dikembangkan melalui pemberian pelatihan kepada karyawan.

Dari penjelasan diatas dapat didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2016) dimana pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Trias Sentosa. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Endayani et al. (2015) dimana hasil penelitian ini responden memberikan jawaban yang positif

terhadap pernyataan yang telah diberikan. Kinerja karyawan akan meningkat karena adanya pelatihan kerja sehingga kemampuan karyawan menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian Marsoit et al. (2017) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan departemen produksi PT Coronet Crown. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama yang menduga bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan departemen produksi PT Coronet Crown telah terbukti kebenarannya (Tanujaya, 2015).

H1: Pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.5.2. Hubungan antara Variabel Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan yang berkualitas sangat diperlukan seorang karyawan agar mereka mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang lebih, dengan mendapatkan pelatihan yang berkualitas dan sesuai pada bidang pekerjaannya maka kepuasan kerja akan semakin meningkat (Saputra & Sudharma, 2017).

Salah satu faktor untuk mendapatkan kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk mengembangkan diri. Pelatihan kerja merupakan salah satu sarana untuk memenuhi kesempatan untuk mengembangkan diri. Pelatihan yang telah dirancang dengan baik dapat menghasilkan pengalaman belajar secara positif sehingga semakin meningkatnya keahlian

dan pengetahuan karyawan akan berpengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja (Kartikasari & Djastuti, 2017).

Dari penjelasan diatas dapat didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan et al., 2021) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi pelaksanaan pelatihan maka akan semakin tinggi pula karyawan mendapatkan kepuasan kerja.

H2: Pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5.3. Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Steven & Prasetyo (2020) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wirya et al. (2020) melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dimana hasil dari penelitian tersebut yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan maka kinerja karyawan dapat meningkat (Wirya et al., 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al. (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan akan memiliki dampak yang positif

dalam peningkatan kinerja karyawan (Kurniawan et al., 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Citrawati (2021) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang ada akan berdampak pada semakin tinggi pula kinerja karyawan.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.4. Hubungan antara Variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pelatihan yang telah dirancang dengan baik dapat memberikan pengalaman belajar secara positif sehingga berdampak kepada meningkatnya kemampuan dan keahlian para karyawan sehingga berpengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja yang akan dirasakan seorang karyawan. Kepuasan kerja merupakan sebuah wujud sikap, perasaan, dan tingkah laku yang positif terhadap pekerjaannya (Kartikasari & Djastuti, 2017). Dengan pelatihan yang telah dirancang dengan baik dapat menimbulkan dampak positif pada tingginya kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan berpengaruh pada meningkatnya kualitas kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan teori McClelland yaitu kinerja karyawan akan meningkat ketika karyawan mempunyai kompetensi yang baik dimana kompetensi dapat ditingkatkan melalui pelatihan.

Dari penjelasan diatas dapat diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2019) bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang mendapatkan pelatihan yang baik akan lebih mudah dalam meningkatkan dan mendapatkan kepuasan kerja pada pekerjaannya, dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan berpengaruh terhadap tingginya kinerja karyawan (Prasetyo, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fakhri & Djastuti (2015) mendapatkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja kinerja dan variabel kepuasan kerja yang menjadi variabel intervening mempunyai nilai yang positif dan signifikan, sehingga secara signifikan akan memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan (Fakhri & Djastuti, 2015). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dihan & Pratama (2018) dimana hasil penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

H4: Pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif dengan metode asosiatif. Menurut Sugiyono (2019) penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sugiyono (2019) penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variable atau lebih. Dalam penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Brownies Cinta.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan penelitian pada Brownies Cinta yang beralamat di Jl. Dr. Muwardi, Cangakan Timur, Cangakan, Kec. Karanganyar, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah 57712 karena peneliti ingin mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Brownies Cinta dibangun pada tahun 2010 oleh sepasang suami istri yang bernama Fauzi Yunianto dan Puspitasari. Brownies Cinta merupakan sebuah usaha yang bergerak dibidang kuliner. Pada awal merintis usaha, Brownies Cinta memproduksi brownies mini (dengan ukuran kecil dan berbentuk love).

Seiring dengan berjalannya waktu ada permintaan untuk membuat brownies bentuk box. Pada tahun 2011 Brownies Cinta mulai membuka toko sekaligus dapur produksi di rumah. Variant yang dikembangkan oleh Brownies Cinta selalu bertambah hingga pada tahun 2015 Brownies Cinta mulai menambah jumlah outlet. Sampai pada tahun 2019, Brownies Cinta memiliki 12 outlet yang berada di Karesidenan Surakarta, Yogyakarta, hingga Magelang. Waktu penelitian yang direncanakan dan akan dilaksanakan yaitu pada bulan Maret sampai April 2023.

3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa populasi adalah sebuah objek atau subjek dalam penelitian dengan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, populasi adalah karyawan pada bidang marketing di Brownies Cinta sejumlah 96 karyawan.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel dalam sebuah penelitian adalah sebagian dari jumlah keseluruhan populasi yang diambil dengan tujuan

mewakili jawaban dari seluruh populasi. Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan yaitu *purposive sampling*.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019), teknik *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang diambil adalah sampel merupakan karyawan Brownies Cinta yang pernah mengikuti pelatihan, telah bekerja minimal 3 bulan, dan usia minimal 20 tahun. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan perhitungan sebagai berikut:

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

$$n = \frac{96}{1+96(0,05)^2}$$

$$n = \frac{96}{1,24}$$

$$n = 77,419 \approx 77$$

Keterangan:

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

e = estimasi *error* 5%

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel yang harus diambil yaitu sebanyak 77 sampel.

3.4 Jenis Data dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Menurut Muhammad Fauzi data kuantitatif adalah data yang penekanannya pada data angka (numerical) yang diolah dengan metode statistika (Sri Astuti et al., 2018). Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan kepada karyawan pada bidang marketing di Brownies Cinta sebagai sampel penelitian.

3.4.2 Sumber Data

Menurut Sugiyono (2019) data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dapat didapatkan dari jawaban kuesioner yang telah diberikan pada karyawan bidang marketing di PT. Berkah Ridho Cinta Indonesia. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui catatan, buku-buku, jurnal publikasi, artikel ilmiah yang dapat digunakan sebagai teori.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui penyebaran kuesioner. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dilakukan dengan memberikan kuesioner secara online yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait dengan indikator variabel penelitian disebarkan kepada seluruh responden. Kuesioner tersebut terdiri dari tiga bagian yaitu, pertama berisi tentang pernyataan peneliti dan petunjuk pengisian kuesioner, kedua berisi tentang pertanyaan-pertanyaan terkait dengan data diri responden, dan ketiga berisi

tentang pertanyaan-pertanyaan indikator variabel untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Dalam pengisian kuesioner, responden diharuskan untuk memilih salah satu kolom yang telah disediakan, dengan alternatif pilihan sangat tidak setuju – sangat setuju dengan interval 1-5. Dengan link kuesioner sebagai berikut: <https://forms.gle/UsQZpSfZGxsMxGEE7>

3.6 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu:

1. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2019) variabel independen (variabel bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan oleh peneliti yaitu pelatihan kerja.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, variabel dependen yang digunakan oleh peneliti yaitu kinerja karyawan.

3. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2019) variabel intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel

independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Pada penelitian ini variabel intervening yang digunakan oleh peneliti yaitu kepuasan kerja.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan peneliti dalam penyusunan penelitian ini, antara lain:

Tabel III.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Pelatihan Kerja (X)	Pelatihan adalah kegiatan pembelajaran yang diarahkan pada perolehan pengetahuan dan keterampilan khusus untuk tujuan suatu pekerjaan atau tugas (Karim et al., 2019). Pelatihan sebagai elemen penting untuk karyawan untuk pengembangan perusahaan karena beberapa karyawan memiliki pengetahuan keterampilan dan kompetensi yang kurang dan gagal menyelesaikan tugas secara tepat waktu (Z. Abbas et al., 2014).	Menurut (Schmidt, 2004) indikator pelatihan kerja yaitu: 1. Konten 2. Metode training 3. Waktu yang dihabiskan dalam pelatihan 4. Kepuasan karyawan pada pelatihan 5. Masa jabatan karyawan 6. Dukungan organisasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan 7. Perasaan karyawan pada pelatihan dan pengembangan karyawan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah proses dengan tujuan untuk memastikan semua prosedur organisasi ada untuk meningkatkan produktivitas bagi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. (Asbari et al., 2021).	Menurut (Welbourne et al., 1998) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu: 1. Pekerjaan 2. Karir 3. Inovator 4. Tim 5. Organisasi

Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap suatu obyek, pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai sebuah kombinasi dari psikologis, fisiologis dan lingkungan keadaan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan bahwa saya puas dengan pekerjaan saya (Anwar & Abdullah, 2021).	Menurut (Schmidt, 2004) indikator kepuasan kerja, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang dan hadiah/upah 2. Pengawasan 3. Tunjangan 4. Aturan operasi dan prosedur 5. Rekan kerja 6. Sifat pekerjaan
--------------------	---	--

3.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa kuesioner. Kuesioner merupakan instrument yang digunakan peneliti sebagai sarana pengumpulan data dimana dalam kuesioner disajikan pernyataan-pernyataan untuk kemudian dijawab oleh responden. Penilaian pada pernyataan setiap variabel menggunakan skala *likert* dengan kategori jawaban skala 1 sampai 5. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala jawaban tersebut terdiri dari Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Tabel III.2 Skor Jawaban Responden

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.9 Teknik Analisis Data

Dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan *Statistical Package for Social Science Software* (SPSS) versi 21.0 for Windows.

3.9.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2021) uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk menunjukkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dikatakan valid apabila nilai signifikansi dibawah 0,05. Dalam pengambilan keputusan uji validitas (Hayatun & Ernawati, 2022): 1). Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel valid. Taraf signifikan 5%, dan 2). Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variable tidak valid. Taraf signifikan 5%.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2021) uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu maka kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel atau handal. Untuk mengukur reliabilitas digunakan uji statistik Cronbach Alpha (α). Apabila suatu variabel memiliki nilai Cronbach Alpha > 0.70 maka variabel tersebut dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2021).

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal maka dapat dikatakan data memiliki model regresi yang baik (Huwae et al., 2017). Data terdistribusi normal apabila hasil uji normalitas menunjukkan nilai $\text{Sig} > 0,05$ dan data tidak terdistribusi normal apabila menunjukkan nilai $\text{Sig} < 0,05$.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2021) uji multikolinieritas adalah suatu uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai dari tolerance, lawannya, dan variance inflation factor (VIF). Apabila nilai tolerance lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa multikolinieritas tidak terjadi pada data yang diolah (Huwae et al., 2017).

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2021) uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji dalam model regresi, apakah terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Homokedastisitas terjadi apabila variance dan residual satu

pengamatan yang lain tetap, dan apabila terjadi sebaliknya maka dapat disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2021). Apabila nilai p value > 0,05 maka dinyatakan lolos uji heteroskedastisitas, begitu pula sebaliknya apabila nilai p value < 0,05 maka dinyatakan tidak lolos uji heteroskedastisitas dimana pengujian dilakukan dengan menggunakan uji Glejser.

3.9.3 Analisis Regresi Linier

Analisis regresi linier adalah uji yang dilakukan untuk mengukur pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat (Ghozali, 2021). Penelitian ini menggunakan pengujian dengan metode statistic Regresi Linier Berganda untuk memperkirakan nilai variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dengan memperhitungkan nilai variabel bebas yaitu pelatihan kerja (X) melalui kepuasan kerja (Z). Seperti model yang telah dikembangkan, maka terdapat dua model regresi, sebagai berikut:

Persamaan Regresi Model I:

$$Z = a_1 + bX + \varepsilon_1$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

a_1 = Konstanta

b = Koefisien Regresi Pelatihan Kerja

X = Pelatihan Kerja

ε_1 = Tingkat Kesalahan (Residual)

Persamaan Regresi Model II:

$$Y = a_2 + bX + bZ + \varepsilon_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a_2 = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Pelatihan Kerja

Z = Kepuasan Kerja

ε_2 = Tingkat Kesalahan (Residual)

3.9.4 Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Ghozali (2021) analisis jalur (Path Analysis) merupakan suatu perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi dengan tujuan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2021). Analisis jalur (Path Analysis) bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Suarjana et al., 2016).

Persamaannya sebagai berikut:

Sub-Struktur 1:

$$Z = \alpha_1 + \beta_1 X + e$$

Sub-Struktur 2:

$$Y = \alpha_2 + \beta_1 X + \beta_2 Z + e$$

Keterangan:

X = Pelatihan Kerja
 Z = Kepuasan Kerja
 Y = Kinerja Karyawan
 α_1, α_2 = konstanta
 β_1, β_2 = koefisien regresi
 e = error

3.9.5 Uji Ketepatan Model

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan dengan tujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independent, dengan nilai koefisien determinasi antara nol dan satu (Ghozali, 2021). Presentasi variasi variabel dependen terhadap variabel independen dapat diukur menggunakan uji koefisien determinasi.

b. Uji F

Menurut Ghozali (2021) uji F bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan 0,05 (5%) dengan kriteria sebagai berikut (Maabuat, 2016):

1. Jika $F_{hitung} (sig) \geq \alpha 0,05$ maka H_o diterima dan H_a di tolak.
2. Jika $F_{hitung} (sig) < \alpha 0,05$ maka H_o ditolak dan H_a di terima.

c. Uji t

Menurut Ghozali (2021) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji t digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan kerja secara individual terhadap kinerja karyawan. Uji t dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria uji hipotesis yaitu (Maabuat, 2016):

1. $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$), maka H_0 diterima sehingga H_a ditolak.
2. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$), maka H_0 ditolak sehingga H_a diterima.

3.9.6 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009) apabila suatu variabel dapat memberikan pengaruh hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriteria (dependen) maka variabel tersebut dapat disebut variabel intervening (Suryanto, 2020). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (**a**) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** – **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya

standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) **Sab** dihitung dengan rumus:

$$\mathbf{Sab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Menurut Ghozali (2021) apabila besarnya nilai t hitung lebih dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi.

$$t_{hitung} = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Keterangan:

a = Koefisien variabel exogenous

b = Koefisien variabel mediator

Sa = *standar error* variabel exoganus

Sb = *standar error* variabel mediator

Sab = *standar error inderict effect*

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Brownies Cinta merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang kuliner yang memiliki berbagai cabang yang tersebar di area Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Brownies Cinta mengalami perkembangan secara terus menerus dengan visi Rahmatan Lil Alamin. Brownies Cinta memiliki kantor pusat yang beralamat di Jl. Dr. Muwardi, Badranasri, Cangkan, Kec. Karanganyar, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah 57712. Brownies Cinta terus berkembang dengan membuka cabang baru yang berlokasi di Karanggede, Ngringo, Jumapolo, Pedan, Tanon, Polokarto, dan Madiun. Sampai saat ini Brownies Cinta memiliki 29 outlet yang tersebar di daerah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner di Brownies Cinta melalui HRD dan Kepala Bidang Marketing yang disebar di Kantor Pusat Brownies Cinta. Pengumpulan data pada penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan (Maret dan April), sampel responden yang didapatkan yaitu sejumlah 77 responden dari 96 karyawan yang bekerja di Brownies Cinta pada bidang marketing. Hal ini dikarenakan karyawan bidang marketing memenuhi kriteria sebagai responden penelitian dimana responden yang dibutuhkan yaitu karyawan yang mengikuti pelatihan.

4.2 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui berbagai karakteristik responden berupa identitas responden meliputi jenis kelamin, usia, dan lama bekerja responden di Brownies Cinta.

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui data mengenai jenis kelamin responden sebagai berikut:

Tabel IV.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	37	48%
Wanita	40	52%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini yaitu responden pria sebanyak 37 responden atau 48% dan sisanya responden wanita sebanyak 40 responden atau 52%. Sehingga dalam penelitian ini responden yang berpartisipasi didominasi oleh responden wanita yang berjumlah responden 40 atau 52%.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui data usia responden sebagai berikut:

Tabel IV.2 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
20-25 Tahun	33	43%
26-30 Tahun	20	26%
>30 Tahun	24	31%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas diketahui bahwa usia responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini yaitu responden berusia sekitar 20-25 tahun sebanyak 33 responden atau 43%, responden berusia sekitar 26-30 tahun sebanyak 20 responden atau 26%, dan sisanya responden berusia >30 tahun sebanyak 24 responden atau 31%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini didominasi oleh responden berusia sekitar 20-25 tahun.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui data tentang lama bekerja responden di Brownies Cinta sebagai berikut:

Tabel IV.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
<1 Tahun	26	34%
1-5 Tahun	47	61%
>6 Tahun	4	5%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui responden yang bekerja selama <1 tahun sejumlah 26 responden atau 34%, responden yang bekerja selama 1-5 tahun sejumlah 47 atau 61%, dan sisanya responden yang bekerja selama >6 tahun sejumlah 4 atau 5%. Sehingga dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang bekerja selama 1-5 tahun di Brownies Cinta sejumlah 47 atau 61%.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas diugunakan untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari

nilai r tabel (Ghozali, 2021). Nilai r tabel diperoleh dari r tabel pada taraf signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dengan jumlah data $(n) = 77$, $df = (n-2)$ kemudian diperoleh r tabel sebesar 0,224. Berikut ini hasil pengujian validitas dalam penelitian:

Tabel IV.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pelatihan Kerja (X)	X.1	0,767	0,224	Valid
	X.2	0,800	0,224	Valid
	X.3	0,661	0,224	Valid
	X.4	0,798	0,224	Valid
	X.5	0,761	0,224	Valid
	X.6	0,652	0,224	Valid
	X.7	0,697	0,224	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,811	0,224	Valid
	Z.2	0,839	0,224	Valid
	Z.3	0,750	0,224	Valid
	Z.4	0,821	0,224	Valid
	Z.5	0,652	0,224	Valid
	Z.6	0,725	0,224	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,813	0,224	Valid
	Y.2	0,722	0,224	Valid
	Y.3	0,849	0,224	Valid
	Y.4	0,764	0,224	Valid
	Y.5	0,783	0,224	Valid

Sumber: Data Hasil Perhitungan SPSS 21

Dari tabel diatas dapat diketahui uji validitas yang telah dilakukan dimana pada tabel tersebut menunjukkan seluruh instrument pernyataan pada setiap variabel dalam penelitian ini yaitu pelatihan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel sehingga dapat disimpulkan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur ketepatan pernyataan kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden

terhadap pernyataan dilakukan secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2021). Pernyataan kuesioner dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach alpha* > 0,7.

Tabel IV.5 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabel	Keterangan
1.	Pelatihan Kerja	0,853	0,70	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja	0,859	0,70	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan	0,845	0,70	Reliabel

Sumber: Data Hasil Perhitungan SPSS 21

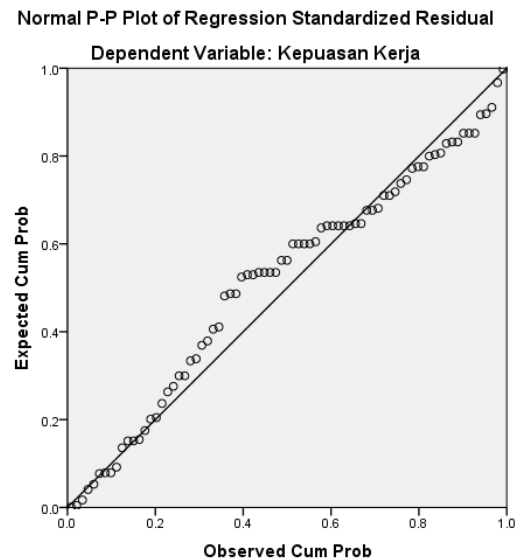
Berdasarkan tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh pernyataan kuesioner ini reliabel karena pada uji reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach alpha* > 0,70.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu data pada model regresi dikatakan normal melalui uji P-Plot dan Uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Uji P-Plot dilakukan dengan melihat pada grafik persebaran titik-titik, apakah mendekati garis normal atau tidak. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila persebaran titik-titik mendekati garis normal dan apabila terjadi sebaliknya maka data tidak berdistribusi normal. Sedangkan, dapat dilihat dari nilai *Kolmogorov Smirnov sig* > 0,05 dimana hal tersebut menunjukkan bahwa data residual berdistribusi secara normal.

Gambar IV.1 Hasil Uji Normalitas Persamaan I



Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari hasil grafik diatas, menunjukkan bahwa persebaran titik-titik data mendekati garis diagonal. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa data penelitian pada persamaan regresi I terdistribusi normal.

Tabel IV.6 Hasil Uji Normalitas Persamaan I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.50989343
	Absolute	.135
Most Extreme Differences	Positive	.081
	Negative	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		1.187
Asymp. Sig. (2-tailed)		.120

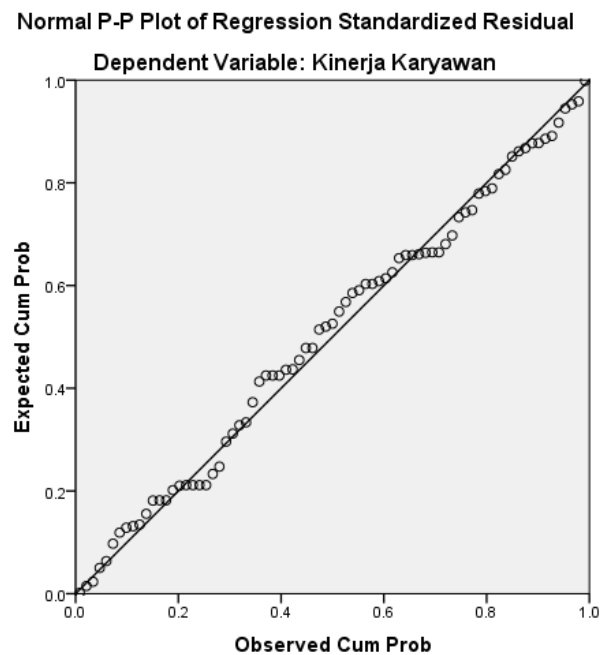
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,120. Hal tersebut menunjukkan nilai dari *Asymp. Sig. (2-tailed) p-value* $> 0,05$. Dengan kata lain, data penelitian pada persamaan regresi I terdistribusi normal.

Gambar IV.2 Hasil Uji Normalitas Persamaan II



Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari hasil grafik diatas menunjukkan bahwa persebaran data berupa titik-titik mendekati garis diagonal. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa data penelitian persamaan regresi II terdistribusi normal.

Tabel IV.7 Hasil Uji Normalitas Persamaan II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.64429180
	Absolute	.061
Most Extreme Differences	Positive	.051
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.537
Asymp. Sig. (2-tailed)		.935

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui *Asymp. Sig. (2-tailed)* senilai 0,935. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Asymp. Sig. (2-tailed) p-value* > 0,05. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data penelitian persamaan regresi II terdistribusi normal.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dalam model regresi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2021). Model regresi dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan uji *glejser* dengan meregresi variabel *independent* dengan nilai absolut residualnya. Masalah heteroskedastisitas tidak terjadi apabila nilai sig antara variabel bebas dengan absolut residual > 0,05.

Tabel IV.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.398	1.512		-.263	.793
Pelatihan Kerja	.082	.054	.173	1.525	.131

a. Dependent Variable: Abs_Res1

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai sig. pada pelatihan kerja (X) sebesar 0,131 dimana nilai tersebut lebih dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$). Sehingga dapat ditarik kesimpulan pada persamaan I tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel IV.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.704	.959		1.778	.080
Pelatihan Kerja	.017	.049	.057	.344	.732
Kepuasan Kerja	-.039	.047	-.138	-.828	.410

a. Dependent Variable: Abs_Res2

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai sig pada pelatihan kerja (X) sebesar 0,732 dan nilai sig pada kepuasan kerja (Z) sebesar 0,410 dimana hal tersebut menunjukkan bahwa nilai sig lebih dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pada persamaan II tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.4.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independent). Apabila dalam model regresi tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas maka model regresi tersebut adalah model regresi yang baik (Ghozali, 2021). Apabila nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka dalam model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas begitu pula sebaliknya.

Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan I

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.859	2.354		.790	.432		
1 Pelatihan Kerja	.758	.084	.722	9.045	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai *tolerance* pelatihan kerja (X) sebesar 1,000 dan nilai VIF sebesar 1,000. Model persamaan regresi I tidak ditemukan korelasi antar variabel atau tidak terjadi multikolinieritas dilihat dari hasil tersebut dimana menunjukkan nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 .

Tabel IV.11 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan II

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4.396	1.559		2.820	.006		
1 Pelatihan Kerja	.376	.080	.506	4.700	.000	.478	2.091
Kepuasan Kerja	.225	.076	.318	2.955	.004	.478	2.091

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diketahui bahwa nilai *tolerance* pelatihan kerja (X) sebesar 0,478 dan nilai VIF sebesar 2,091 sedangkan *tolerance* kepuasan kerja (Z) sebesar 0,478 dan nilai VIF sebesar 2,091. Model persamaan regresi II dalam penelitian ini tidak ditemukan korelasi antar variabel atau tidak terjadi multikolinieritas dilihat dari hasil tersebut dimana nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10.

4.5 Uji Ketetapan Model

4.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dapat menerangkan variasi variabel *dependent* (Ghozali, 2021).

Tabel IV.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan I

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.522	.515	2.52657

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas diketahui pada *model summary* persamaan I nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,515 atau 51,5% dan sisanya sebesar 48,5% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini, artinya pelatihan kerja (X) memberikan pengaruh sebesar 51,5% terhadap kepuasan kerja (Z).

Tabel IV.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan II

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 ^a	.590	.579	1.66636

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas diketahui *model summary* persamaan II nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,579 atau 57,9% dan sisanya sebesar 42,1% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini, artinya variabel pelatihan kerja (X) dan kepuasan kerja (Z) memberikan pengaruh sebesar 57,9% terhadap kinerja karyawan (Y).

4.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji F menurut Ghozali (2021) bertujuan untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini hasil uji simultan (uji F).

Tabel IV.14 Hasil Uji F Persamaan I

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	522.220	1	522.220	81.807	.000 ^b
	Residual	478.767	75	6.384		
	Total	1000.987	76			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 81,807 dan nilai signifikasi 0,000. Diketahui Ftabel senilai 3,968 yang didapatkan dari rumus $=FINV(\alpha, DF1, DF2)$ pada hasil perhitungan software Microsoft Excel. Variabel pelatihan kerja dapat menjelaskan variabel mediasi kepuasan kerja karena nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel yaitu sebesar $81,807 > 3,968$. Dengan kata lain, dapat ditarik kesimpulan bahwa model yang dibuat sudah baik.

Tabel IV.15 Hasil Uji F Persamaan II

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295.402	2	147.701	53.192	.000 ^b
	Residual	205.481	74	2.777		
	Total	500.883	76			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas diketahui nilai Fhitung sebesar 53,192 dan nilai signifikansi 0,000. Nilai Ftabel diperoleh dari perhitungan Microsoft Excel dengan rumus =FINV(α ,DF1,DF2) senilai 3,120. Variabel independent pelatihan kerja dan variabel mediasi kepuasan kerja dapat menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan karena nilai Fhitung lebih besar dari nilai Ftabel yaitu sebesar $53,192 > 3,120$. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa model yang sudah dibuat sudah tepat.

Terdapat pengaruh secara signifikan pada variabel pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan karena dilihat pada hasil uji simultan menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,000 dimana kurang dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$), maka dapat disimpulkan H_a diterima dan H_o ditolak.

4.5.3 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individu dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2021). Variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen secara individual apabila nilai t hitung $>$ t tabel dan nilai

signifikansi $< 0,05$ begitu pula sebaliknya berarti tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Berikut ini adalah hasil uji T persamaan I:

Tabel IV.16 Hasil Uji T Persamaan I

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.859	2.354		.790	.432
Pelatihan Kerja	.758	.084	.722	9.045	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai t hitung pelatihan kerja (X) sebesar 9,045 dengan signifikansi 0,000. Nilai t tabel diperoleh dari perhitungan Microsoft Excel dengan rumus $=TINV(\alpha, \text{derajat kebebasan})$ dimana α merupakan probabilitas sedangkan derajat kebebasan diperoleh dengan perhitungan $N-k$. N adalah jumlah keseluruhan sampel dan k adalah jumlah variabel. Dari nilai tersebut diketahui nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel 1,992, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Artinya, semakin baik pelatihan kerja, maka semakin baik pula kepuasan kerja seorang karyawan.

Tabel IV.17 Hasil Uji T Persamaan II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.396	1.559		2.820	.006
1 Pelatihan Kerja	.376	.080	.506	4.700	.000
Kepuasan Kerja	.225	.076	.318	2.955	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas diketahui nilai t hitung pelatihan kerja (X) sebesar 4,700 dengan signifikansi 0,000. Nilai t tabel tersebut diperoleh dari perhitungan excel dengan rumus =TINV(α ,derajat kebebasan). Dari nilai tersebut diketahui nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel 1,9925, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan kerja (X) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya semakin baik pelatihan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Tabel diatas menunjukkan nilai t hitung variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 2,955 dengan signifikansi 0,004. Dari nilai tersebut diketahui nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel 1,9925, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan (Y). Artinya semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

4.6 Analisis Regresi Linear

Analisis regresi linear dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini terdapat dua persamaan regresi. Pada model pertama akan menunjukkan pengaruh pelatihan kerja (X) terhadap kepuasan kerja (Z) dan model regresi kedua menunjukkan pengaruh pelatihan kerja (X) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel IV.18 Hasil Analisis Regresi Linear Persamaan I

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.859	2.354		.790	.432
Pelatihan Kerja	.758	.084	.722	9.045	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas, diketahui persamaan pertama sebesar:

$$Z = 1,859 + 0,758X$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X = Pelatihan Kerja

Dari hasil pengujian di atas dapat diketahui bahwa koefisien pelatihan kerja bernilai positif senilai 0,758. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif pada hasil, apabila variabel pelatihan kerja meningkat sebesar

1 satuan maka variabel kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan senilai 0,758.

Tabel IV.19 Hasil Analisis Regresi Linear Persamaan II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.396	1.559		2.820	.006
1 Pelatihan Kerja	.376	.080	.506	4.700	.000
Kepuasan Kerja	.225	.076	.318	2.955	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas, diketahui persamaan kedua sebesar:

$$Y = 4,396 + 0,376X + 0,225Z$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X = Pelatihan Kerja

Z = Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian diatas diketahui koefisien pelatihan kerja bernilai positif senilai 0,376. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif pada hasil, apabila variabel pelatihan kerja mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka variabel kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,376.

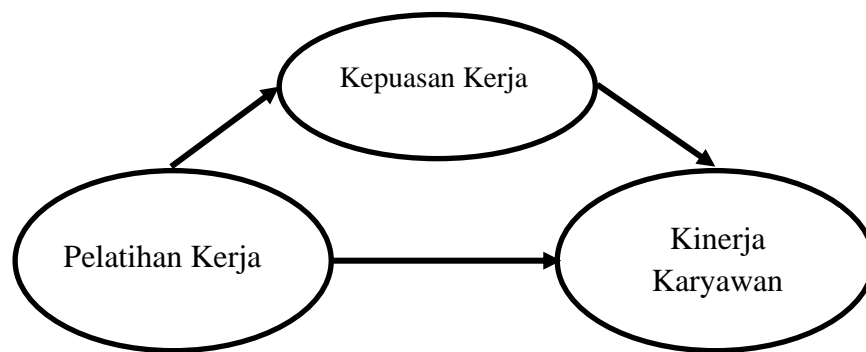
Dari hasil pengujian diatas juga diketahui koefisien kepuasan kerja bernilai positif senilai 0,225. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif pada hasil sehingga apabila variabel kepuasa kerja mengalami

peningkatan sebesar 1 satuan maka variabel kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,225.

4.7 Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regres linier berganda, atau analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini terdapat variabel independen pelatihan kerja dengan variabel dependen kinerja karyawan atau untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh mediasi atau tidak serta membantu untuk menaksir besarnya koefisien baik secara langsung maupun tidak langsung.

Gambar IV.3 Struktur Analisis Jalur



Untuk menyelesaikan perhitungan analisis jalur, terdapat 2 persamaan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel IV.20 Hasil Uji Jalur Persamaan I

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.859	2.354		.790	.432
1 Pelatihan Kerja	.758	.084	.722	9.045	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

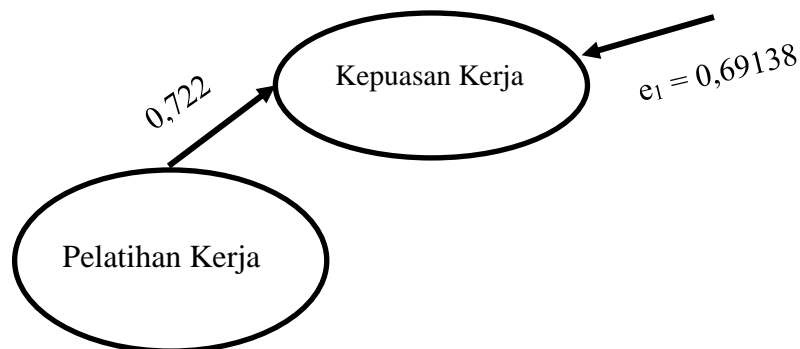
Dari tabel diatas dapat ditulis persamaan regresi yaitu:

$$Z = \alpha_1 + B_1X + e_1$$

$$Z = 1,859 + 0,758X$$

Dilihat dari nilai signifikansi pelatihan kerja sebesar $0,000 < 0,05$. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai $e_1 = \sqrt{1 - R Square} = \sqrt{1 - 0,522} = 0,69138$. Kemudian angka 0,69138 dimasukkan ke dalam model persamaan regresi I sehingga menjadi $Z = 1,859 + 0,758X + 0,69138$. Berarti apabila variabel pelatihan kerja meningkat 1 satuan maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,758 dengan *error* 0,69138. Diperoleh diagram jalur struktur I sebagai berikut:



Berikut adalah tabel hasil dari uji jalur persamaan regresi II yaitu pengaruh antara pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta.

Tabel IV.21 Hasil Uji Jalur Persamaan II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.396	1.559	2.820	.006
	Pelatihan Kerja	.376	.080	.506	.000
	Kepuasan Kerja	.225	.076	.318	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel diatas dapat ditulis persamaan regresi II antara lain:

$$Y = \alpha_1 + B_2X + B_3Z + e_2$$

$$Y = 4,396 + 0,376X + 0,225Z$$

Dilihat dari nilai signifikansi pelatihan kerja dan kepuasan kerja memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai e_2 pada persamaan regresi II dihitung dengan rumus berikut:

Nilai $e_2 = \sqrt{1 - R Square} = \sqrt{1 - 0,590} = 0,64031$. Kemudian angka 0,64031 dimasukkan ke dalam model persamaan regresi II sehingga menjadi $Y = 4,396 + 0,376X + 0,225Z + 0,64031$. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel pelatihan kerja mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,376 dengan *error* 0,64031. Untuk

variabel kepuasan kerja, apabila mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,225Z dengan *error* 0,64031.

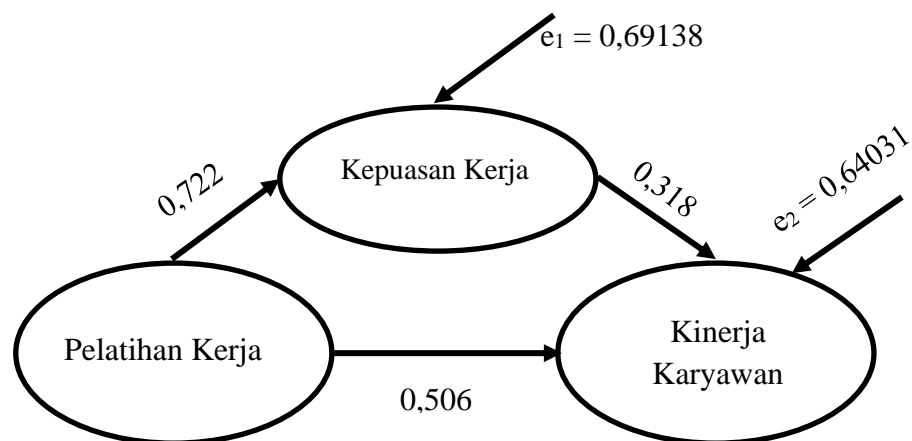
Diperoleh diagram jalur struktur 2 sebagai berikut:

Tabel IV.22 Ringkasan Hasil Uji Jalur

Variabel	Terhadap Z	Terhadap Y (Langsung)	Tidak Langsung	Pengaruh Total
X	0,722	0,506	0,161	0,667
Z	-	0,318	-	-
e1	0,69138			
e2	0,64031			

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Gambar IV.3 Struktur Analisis Jalur



Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa:

1. Terdapat pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja senilai 0,722. Sedangkan pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan senilai 0,318.
2. Terdapat pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan senilai 0,506 dan pengaruh tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu senilai 0,161. Oleh

karena itu, dapat diperoleh pengaruh total pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan senilai 0,667.

4.8 Uji Sobel

Uji Sobel dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah ditemukan pengaruh mediasi atau variabel intervening. Uji sobel dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel X dan Y melalui variabel Z. Uji sobel dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Pengaruh mediasi dapat diterima apabila nilai t hitung > t tabel karena dasar pengambilan keputusan uji sobel yaitu dengan nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel. Berikut terdapat pengaruh mediasi yang akan diuji:

Pengaruh pelatihan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui mediasi kepuasan kerja (Z).

Diketahui: $\alpha = 0,546$; $S\alpha = 0,032$; $b = 0,225$; $Sb = 0,017$

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,225^2 0,032^2 + 0,546^2 0,017^2 + 0,032^2 0,017^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,050625 \cdot 0,001024 + 0,298116 \cdot 0,000289 + 0,001024 \cdot 0,000289}$$

$$Sab = \sqrt{0,0005184 + 0,0000862 + 0,0000003}$$

$$Sab = \sqrt{0,0006049}$$

$$Sab = 0,024595$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,546 \cdot 0,225}{0,024595}$$

$$t = \frac{0,12285}{0,024595}$$

$$t = 4,9949$$

Dari hasil diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) dapat memediasi pengaruh antara variabel pelatihan kerja (X) dengan kinerja karyawan (Z). Karena, nilai t hitung pada uji sobel di atas menunjukkan bahwa nilai 4,9949 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,9925 ($4,9949 > 1,9925$) sehingga H_0 ditolak.

4.9 Analisis Data dan Pembahasan

4.9.1 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Diketahui hasil dari pengujian variabel pelatihan kerja (X) memiliki nilai t hitung sebesar 4,700 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dari angka tersebut dapat diketahui bahwa nilai t hitung $4,700 > 1,9925$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima, bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Rachmawati (2016) tentang pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dimana penelitiannya memperoleh hasil bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indikator yang terkandung didalam variabel pelatihan kerja yaitu konten, metode training, waktu pelatihan, kepuasan pada pelatihan, masa jabatan, dukungan organisasi, dan perasaan karyawan. Pelatihan kerja akan

lebih optimal apabila memperhatikan hal-hal tersebut sehingga dengan optimalnya pelatihan kerja akan berpengaruh pada kualitas kinerja karyawan.

Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa pemberian pelatihan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di Brownies Cinta. Sebagian besar responden atau karyawan pada bidang marketing Brownies Cinta memiliki tingkat kinerja yang tinggi setelah mendapatkan pelatihan yang berkualitas dan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga karyawan mampu menyelesaikannya dengan baik. Oleh sebab itu, teori McClelland dapat mendasari penelitian pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bahwa kompetensi memiliki peran yang sangat penting bagi peningkatan kinerja karyawan dimana kompetensi dapat dikembangkan melalui pelatihan.

4.9.2 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Diketahui hasil dari pengujian variabel pelatihan kerja (X) memiliki nilai t hitung sebesar 9,045 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dari angka tersebut dapat diketahui bahwa nilai t hitung $9,045 > 1,992$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima, bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin baik pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan akan berdampak pada tercapainya kepuasan kerja seorang karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Kartikasari & Djastuti, 2017) tentang pengaruh

pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dimana penelitiannya memperoleh hasil bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan kerja karyawan Brownies Cinta akan meningkat jika pelatihan dilakukan secara lebih intens dan terstruktur serta pelatihan memiliki kualitas materi dan instruktur pelatihan yang semakin baik. Sebagian besar responden atau karyawan Brownies Cinta memiliki kepuasan kerja yang tinggi setelah mereka mendapatkan pelatihan kerja. Brownies Cinta dapat memperhatikan dan menjaga kualitas program pelatihan yang telah berjalan karena pelatihan kerja menjadi salah satu faktor bagi seorang karyawan mendapatkan kepuasan kerja.

4.9.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Diketahui hasil dari variabel kepuasan kerja (Z) memiliki t hitung sebesar 2,955 dengan nilai signifikansi 0,004. Dari angka tersebut diketahui bahwa nilai t hitung $2,955 > 1,9925$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,004 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima, bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap tingginya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Citrawati (2021) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indikator yang terkandung didalam variabel kepuasan kerja yaitu peluang dan hadiah, pengawasan, tunjangan yang diberikan, aturan operasi atau prosedur, rekan kerja yang baik, dan sifat pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan Brownies Cinta. Sebagian besar responden atau karyawan Brownies Cinta memiliki tingkat kinerja yang tinggi setelah mereka mendapatkan kepuasan kerja. Brownies Cinta dapat memperhatikan dan menjaga kepuasan seorang karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan karena kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

4.9.4 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Diketahui hasil perhitungan uji sobel dari pelatihan kerja (X) memiliki nilai t hitung sebesar 4,9949 Dari angka tersebut diketahui bahwa nilai t hitung $4,9949 > 1,9925$ (t tabel). Hal tersebut mendukung hipotesis 4 diterima, bahwa adanya pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya, karyawan yang mendapatkan pelatihan yang baik akan lebih mudah dalam meningkatkan dan merasakan kepuasan kerja dalam menjalankan suatu pekerjaan, dan karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan berpengaruh

pula pada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2019) dimana hasil dari penelitian tersebut yaitu kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pemberian pelatihan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sebagian besar responden karyawan Brownies Cinta setuju bahwa pemberian pelatihan kerja yang baik akan lebih mudah untuk menimbulkan kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaan dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat berpengaruh pada bertambah tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Sehingga teori David McClelland dapat mendasari penelitian pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dimana kinerja karyawan dapat ditumbuhkan dan dikembangkan melalui perbaikan kompetensi dengan melaksanakan pelatihan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karyawan Brownies Cinta merasakan bahwa pemberian pelatihan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja mereka melalui kepuasan kerja yang mereka dapatkan pada saat melakukan pekerjaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Brownies Cinta) dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Brownies Cinta.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Brownies Cinta melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah menyusun dan melaksanakan penelitian ini dengan bersungguh-sungguh, namun peneliti menyadari masih terdapat kekurangan dalam penelitian ini. Diantaranya:

1. Variabel dalam penelitian ini hanya terbatas pada pelatihan dan kepuasan kerja sehingga masih terdapat berbagai variabel lain yang mungkin menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diluar penelitian ini.

2. Penelitian ini masih sederhana, masih pada terpaku pada jawaban setuju atau tidak setuju. Oleh karena itu, belum dapat melihat hal lain yang mendukung jawaban dari pernyataan penelitian.

5.3 Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat dilakukan dan bermanfaat sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian ini diharapkan pimpinan Browies Cinta lebih memperhatikan faktor faktor yang dapat menimbulkan pengaruh pada kualitas kinerja karyawannya. Melihat koefisien pada hasil analisis regresi, variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Maka dari itu, melalui pemberian pelatihan kerja yang baik sehingga pelatihan dapat diterima oleh karyawan untuk kemudian karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Selain itu, pemberian pelatihan kerja juga harus diperhatikan untuk menjaga kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena kepuasan kerja juga memiliki andil dalam peningkatan kualitas kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan diharapkan pada penelitian selanjutnya menggunakan objek penelitian yang berbeda. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi bagi peneliti selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). EFFECT OF LEADERSHIP DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PAKISTAN. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269–292.
- Abbas, Z., Ali, K., & Bukhari, S. (2014). Identification of Factors and their Impact on Employees' Training and Organizational Performance in Pakistan. *KASBIT Business Journal (KBJ)*, 7(6), 93–109.
- Ali, S., & Farooq, Y. A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY SCIENCES AND ENGINEERING*, 5(8), 23–30.
- Alromaihi, M. A., & Alshomaly, Z. A. (2017). JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A THEORETICAL REVIEW OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TWO VARIABLES. *International Journal of Advanced Research*, 6(1), 1–20. www.garph.co.uk
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41–46.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. https://doi.org/10.22161/ije_bm.5.1.4
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 2(1), 74–85. <http://www.ijosmas.org>
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Brundrett, M. (2000). The Question of Competence: The Origins, Strengths and Inadequacies of a Leadership training paradigm. *School Leadership and Management*, 20(3), 353–369. <https://doi.org/10.1080/13632430050128363>
- Chang, X., & Xue, J. (2020). Research on the Evaluation and Promotion of Employees from the Perspective of Competency. *Open Journal of Social Sciences*, 08(02), 99–108. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.82009>
- Cira, D. J., & Benjamin, E. R. (1998). Competency-Based Pay: A Concept in Evolution. *SAGE Social Science Collections*, 21–28.

- Citrawati, E. (2021). PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(3).
- Dihan, F. N., & Pratama, M. R. (2018). PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(1), 58–75.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. In *European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN* (Vol. 5, Issue 4). www.iiste.org
- Endayani, F., Hamid, D., & Djudi, M. (2015). PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol*, 25(1).
- Fakhri, R. F., & Djastuti, I. (2015). PENGARUH KOMPENSASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 4(4), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224–229. www.ijbssnet.com
- Hayati, I., & Sari, A. M. (2019). THE EFFECT OF APPRAISAL PERFORMANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *The 1st Multi-Disciplinary International Conference University Of Asahan*, 616–623.
- Hayatun, M., & Ernawati, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai. *JAMANE*, 1(2), 182–192. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.20>
- Huwae, K. M. M., Moniharapon, S., & Worang, F. G. (2017). ANALISIS PENGARUH CITRA MEREK, KUALITAS PRODUK, DAN STRATEGI HARGA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN DI AVENUE MEGA MALL MANADO. *Jurnal EMBA*, 5(3), 3160–3169.
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). THE EMPLOYEE PERFORMANCE ASSESSMENT AND EMPLOYEE TRAINING, ON EMPLOYEE INTENSION. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 17(1), 56–65. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.07>

- Jennifer M, G., & Gareth R, J. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior: Vol. Sixth Edition*. Pearson Education.
- Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. bin. (2019). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF QUANTITATIVE DATA. *Noble International Journal of Business and Management Research* ISSN, 03(02), 25–33. www.napublisher.org
- Kartikasari, R. I., & Djastuti, I. (2017). PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERJADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 6(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Khan, M. I. (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance Employees. *The Institute of Business Administration*, 7(2), 84–95.
- Kiruja EK, E. M. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
- Koesmono, H. T. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya. *Educational Research International*, 3(4). www.erint.savap.org.pk
- Kurniasari, R., Oktiani, N., & Ramadhanti, G. (2018). Pelatihan Kerja Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan Baru Pada PT Kusumatama Mitra Selaras Jakarta. *Widya Cipta*, 2(2), 239–246.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL PENELITIAN IPTEKS*, 4(2), 148–160.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 13–20. <https://doi.org/10.34257/gjmbravol21is2pg13>
- Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>

- Latham, G. P. (1988). HUMAN RESOURCE TRAINING AND DEVELOPMENT. *Annual Review*, 545–582. www.annualreviews.org
- Maabuat, E. S. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN, ORIENTASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADADISPENSA SULUT UPTD TONDANO). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), 219–231.
- Marsoit, P., Sendow, G., & Rumokoy, F. (2017). PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI JASA INDONESIA THE EFFECT OF TRAINING, WORK DISCIPLINE AND ORGANIZATION COMMITMENT TO PERFORMANCE EMPLOYEE AT PT. ASURANSI JASA INDONESIA. *Pengaruh Pelatihan... 4285 Jurnal EMBA*, 5(3), 4285–4294.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1980). Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement. *Personnel and Guidance Journal*, 368–372.
- Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(3), 222–236. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v2i3.3993>
- Okpara, J. O. (2004). THE IMPACT OF SALARY DIFFERENTIAL ON MANAGERIAL JOB SATISFACTION: A STUDY OF THE GENDER GAP AND ITS IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT EDUCATION AND PRACTICE IN A DEVELOPING ECONOMY. *The Journal of Business in Developing Nations*, 8, 66–92.
- Onyango, J., & Wanyoike, D. M. (2014). *EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A SURVEY OF HEALTH WORKERS IN SIAYA COUNTY, KENYA*. <https://www.researchgate.net/publication/263587405>
- Ozkeser, B. (2019). Impact of Training on Employee Motivation in Human Resources Management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Prasetyo, R. (2019). *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta*.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222.

- Putri Primawanti, E., & Ali, H. (2022). Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Informasi Berbasis Web Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Executive Support Sistem (Ess) for Business). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 267–285. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.818>
- Rachmawati, F. (2016). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT TRIAS SENTOSA, KRIAN SIDOARJO. *AGORA*, 4(2), 259–264.
- Rauf, A. (2013). *PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KUALITAS PRODUK BIJIH BASAH PADA PT. VALE INDONESIA Tbk. LUWU TIMUR - SULAWESI SELATAN*.
- Sadat, P. A., Handayani, S., & Kurniawan, M. (2020). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 9(1), 23. <https://doi.org/10.32832/inovator.v9i1.3014>
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240–248. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154>
- Safitri, E. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen* /, 1(4), 1044–1054.
- Saputra, I. D. G. A., & Sudharma, I. N. (2017). PENGARUH PROMOSI JABATAN, PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(2), 1030–1054.
- Sari, R. N. I., & Hadijah, H. S. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja. *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN*, 1(1), 204–214.
- Schmidt, S. W. (2004). The Job Training and Job Satisfaction Survey Technical Manual. *Online Submission*.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Dhyan Parashakti, R. (2021). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195. <http://jurnal.undira.ac.id/index.php/jpmk/>
- Shahzadi, I., Javed, A., Shahzaib Pirzada, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166. www.iiste.org
- Shmailan, A. S. bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>

- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Snell, S. A., Shadur, M. A., & Wright, P. M. (2006). Human Resources Strategy: The Era of Our Ways. *Human Resources Strategy: The Era of Our Ways*, 631–653.
- Sri Astuti, W., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL ORGANISASI DAN MANAJEMEN*, 1, 31–46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 78–88.
- Suarjana, A. A. G. M., Putra, I. K. M., & Susilawati, N. L. N. A. S. (2016). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PLN RAYON GIANYAR DI KABUPATEN GIANYAR. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1).
- Subroto, S. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Tegal Shipyard Utama Tegal. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 12(1), 18–33.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawani (ed.)). CV. Alfabeta.
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2722>
- Suryanto, D. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 1(2), 98–109. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). KENCANA.
- Tanujaya, L. R. (2015). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI PT CORONET CROWN. *AGORA*, 3(1), 1–7.
- Tutumena, F. M. B., Kojo, C., & Worang, F. G. (2017). PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA

KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR
WILAYAH V MANADO. *Jurnal EMBA*, 5(2), 2124–2133.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.

Wirya, K. S., Andiani, N. D., & Telagawathi, N. L. W. S. (2020). PENGARUH STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BPR SEDANA MURNI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 50–60.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/095851994000000020>

Lampiran 1

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Pandawa Pucangan, Kartasura, Sukoharjo Telp (0271) 781516 Fax. (0271) 782774

Nomor : B-2246/Un.20/F.IV.1/PP.00.9/09/2022 Sukoharjo, 20 September 2022
Lamp. :
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
Pimpinan/Direktur/Manajer/Kepala
PT. Berkah Ridho Cinta Indonesia
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan di bawah ini Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta memohon izin penelitian atas :

Nama : **ARIF CAHYO NUGROHO**
NIM : 195211217
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul Penelitian : Surat Permohonan Penelitian
Waktu : 1 (satu) bulan sejak surat permohonan ini dikeluarkan

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik
dan Kelembagaan

Awat Nostrad Diharto, S.E. M.Ag
NIP. 19651225200003 1 001

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta;
2. Arsip.

Lampiran 2

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.
Karyawan Brownies Cinta
Di tempat

Dengan Hormat,

Saya Arif Cahyo Nugroho, mahasiswi Jurusan Manajemen Bisnis Syariah. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta mengharapkan kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner ini. Adapun kualifikasi/persyaratan responden yang dibutuhkan yakni:

1. Merupakan karyawan/karyawati Brownies Cinta yang sudah pernah mengikuti pelatihan.
2. Telah bekerja di Brownies Cinta paling tidak sekurang-kurangnya 3 bulan.
3. Usia minimal 20 tahun.

Segala informasi yang diberikan dalam kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian semata dan akan dijaga kerahasiaannya. Kuesioner ini adalah alat pengumpulan data dalam penyusunan skripsi saya yang berjudul: "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Brownies Cinta)".

Peneliti,

Arif Cahyo Nugroho

NIM. 195211217

1. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikan tanda checklist (✓) pada pernyataan yang anda anggap sesuai dan setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.

Keterangan:

SS (Sangat Setuju)

N (Netral)

S (Setuju)

STS (Sangat Tidak Setuju)

TS (Tidak Setuju)

2. Identitas Responden

Nama:

Usia:

☐ 20 - 25 th

☐ 26 - 30 th

☐ > 30 th

Lamanya bekerja:

☐ < 1 Tahun

☐ 1 s.d 5 Tahun

☐ 6 s.d 11 Tahun

☐ > 11 Tahun

3. Pengisian Kuesioner

Variabel Pelatihan Kerja (X)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pelatihan yang saya terima dapat diterapkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
2.	Saya diberikan kesempatan mengikuti pelatihan untuk memenuhi kebutuhan di tempat kerja.					
3.	Saya merasa puas dengan jumlah pelatihan yang saya terima di tempat kerja.					
4.	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima di tempat kerja dapat diterapkan.					
5.	Saya memiliki tujuan pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan hasil kerja saya saat ini dan mempersiapkan posisi saya di masa depan.					
6.	Saya sengaja mencari kesempatan belajar daripada menunggu untuk mengikuti pelatihan.					
7.	Saya aktif dalam mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya dapat memberikan kualitas hasil kerja secara maksimal.					
2.	Saya dapat mengembangkan keterampilan yang saya butuhkan untuk karir di masa depan.					
3.	Saya melakukan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan saya.					
4.	Saya tanggap terhadap kebutuhan rekan kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan kelompok.					
5.	Saya membantu tugas rekan kerja walaupun bukan merupakan kewajiban saya.					

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa saya dibayar dengan jumlah yang adil untuk pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Atasan saya berkompeten dalam melakukan pekerjaannya.					
3.	Saya merasa puas atas tunjangan yang saya terima.					
4.	Banyak peraturan dan prosedur perusahaan yang mempermudah					

	saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik.					
5.	Saya merasa nyaman bersama rekan kerja saya.					
6.	Saya suka melakukan hal-hal yang saya lakukan di tempat kerja.					

Lampiran 3

Jadwal Penelitian

No	Bulan	Februari				Maret				April				Agustus				September			
	Kegiatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal	X	X																		
2	Konsultasi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Revisi Proposal				X	X															
4	Pengumpulan Data					X	X	X	X	X	X	X	X								
5	Analisis Data											X	X	X							
6	Penulisan Akhir Naskah Skripsi													X	X						
7	Pendaftaran Munaqasah													X							
8	Munaqasah																	X			
9	Revisi Skripsi																	X	X	X	X

Lampiran 4

Data Karakteristik Responden

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Lamanya Bekerja
1	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
2	Pria	20-25 Tahun	1-5 Tahun
3	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
4	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
5	Pria	> 30 Tahun	< 1 Tahun
6	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
7	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
8	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
9	Pria	20-25 Tahun	< 1 Tahun
10	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
11	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
12	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
13	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
14	Pria	20-25 Tahun	1-5 Tahun
15	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
16	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
17	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
18	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
19	Pria	26-30 Tahun	< 1 Tahun
20	Pria	26-30 Tahun	< 1 Tahun
21	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
22	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
23	Pria	20-25 Tahun	< 1 Tahun
24	Pria	20-25 Tahun	1-5 Tahun
25	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
26	Pria	26-30 Tahun	< 1 Tahun
27	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
28	Pria	26-30 Tahun	< 1 Tahun
29	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
30	Pria	> 30 Tahun	< 1 Tahun
31	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
32	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
33	Pria	20-25 Tahun	1-5 Tahun
34	Pria	20-25 Tahun	1-5 Tahun
35	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
36	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
37	Wanita	26-30 Tahun	< 1 Tahun

38	Pria	26-30 Tahun	< 1 Tahun
39	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
40	Wanita	> 30 Tahun	< 1 Tahun
41	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
42	Wanita	> 30 Tahun	> 6 Tahun
43	Wanita	> 30 Tahun	1-5 Tahun
44	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
45	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
46	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
47	Wanita	> 30 Tahun	> 6 Tahun
48	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
49	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
50	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
51	Pria	20-25 Tahun	< 1 Tahun
52	Pria	20-25 Tahun	< 1 Tahun
53	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
54	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
55	Wanita	> 30 Tahun	1-5 Tahun
56	Wanita	20-25 Tahun	1-5 Tahun
57	Wanita	> 30 Tahun	> 6 Tahun
58	Pria	20-25 Tahun	< 1 Tahun
59	Pria	26-30 Tahun	1-5 Tahun
60	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
61	Pria	> 30 Tahun	< 1 Tahun
62	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
63	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
64	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
65	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
66	Wanita	> 30 Tahun	1-5 Tahun
67	Pria	> 30 Tahun	> 6 Tahun
68	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
69	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
70	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
71	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
72	Pria	> 30 Tahun	1-5 Tahun
73	Wanita	> 30 Tahun	1-5 Tahun
74	Wanita	26-30 Tahun	1-5 Tahun
75	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
76	Wanita	20-25 Tahun	< 1 Tahun
77	Wanita	> 30 Tahun	1-5 Tahun

Lampiran 5

Data Tabulasi Kuesioner Penelitian

Tabulasi Data Penelitian Pelatihan Kerja (X)

X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	Total
4	4	3	4	4	5	5	29
4	4	4	4	4	3	3	26
4	4	3	4	4	5	4	28
4	4	3	4	3	3	4	25
3	3	3	3	3	5	5	25
4	4	2	4	4	4	4	26
3	3	3	3	4	4	4	24
5	5	4	5	5	3	4	31
5	5	5	4	4	4	4	31
2	2	2	3	3	3	3	18
3	4	3	4	4	3	4	25
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	3	4	4	3	3	25
5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	2	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	4	4	4	4	4	30
5	4	4	4	4	4	4	29
3	3	4	4	4	3	3	24
3	4	3	3	4	4	4	25
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	3	4	4	4	4	27
4	4	3	4	4	4	3	26
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	3	4	3	3	5	26
3	3	4	4	3	3	4	24
5	5	5	5	5	5	5	35
5	3	4	3	3	4	3	25
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	4	3	22
5	5	4	4	4	4	4	30

4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	3	3	26
4	4	5	4	4	4	4	29
4	4	4	4	4	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	5	5	4	3	4	31
4	4	4	4	3	3	3	25
3	4	2	3	2	3	4	21
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	4	4	3	5	5	27
5	4	4	4	4	4	5	30
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	3	4	5	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	3	4	5	5	5	30
4	4	4	5	5	5	5	32
4	5	3	4	5	4	5	30
4	4	4	5	5	5	5	32
4	4	4	4	4	5	5	30
4	4	3	4	5	4	5	29
4	5	4	5	4	4	4	30
4	4	4	5	4	5	4	30
5	5	4	5	4	5	5	33
5	4	3	5	4	5	4	30
4	4	4	4	4	5	5	30
4	5	4	4	5	5	4	31
4	4	3	5	4	4	5	29
5	5	4	4	5	4	5	32
4	4	4	5	4	5	5	31
4	4	4	5	4	5	5	31
4	5	5	4	5	4	4	31
4	4	4	4	4	5	5	30
4	4	4	5	4	5	5	31
4	4	4	5	4	5	5	31
5	4	4	5	4	4	4	30
4	4	4	5	4	4	4	29
4	5	5	4	4	5	4	31
5	5	4	4	5	4	4	31

4	5	4	5	5	4	5	32
---	---	---	---	---	---	---	----

Tabulasi Data Penelitian Kinerja Karyawan (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
4	5	5	4	4	22
4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	3	18
4	4	4	3	4	19
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	3	3	2	16
5	5	4	5	4	23
4	4	3	3	4	18
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	4	16
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	3	4	2	17
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20
3	4	3	4	3	17
4	5	4	4	4	21
3	5	3	4	4	19
3	3	3	4	4	17
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
4	4	3	3	3	17
3	3	3	3	3	15
5	4	4	4	4	21
3	3	4	3	4	17
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	4	21
3	3	3	3	3	15
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20

4	4	3	3	3	17
4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	4	21
3	3	3	4	4	17
3	3	3	4	4	17
4	3	4	4	4	19
3	3	3	3	3	15
4	4	4	5	4	21
3	4	5	4	5	21
4	4	3	4	4	19
3	3	3	3	3	15
4	4	4	3	5	20
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	3	19
5	5	5	4	5	24
5	3	4	5	5	22
5	4	5	5	5	24
5	4	4	5	5	23
5	4	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	5	5	4	4	22
4	4	4	5	4	21
5	5	4	4	5	23
5	4	5	4	4	22
5	4	5	4	5	23
5	5	4	4	5	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	4	5	4	5	23
4	4	4	5	5	22
4	4	4	3	4	19
4	4	4	5	5	22
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	3	21
4	4	4	5	4	21

Tabulasi Data Penelitian Kepuasan Kerja (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Total
3	4	4	4	4	5	24
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	3	22
4	4	4	4	4	4	24
3	5	5	5	5	5	28
2	4	2	3	4	4	19
3	3	3	3	3	4	19
3	4	3	3	5	4	22
3	3	3	3	4	4	20
2	2	2	2	3	3	14
3	3	3	3	4	3	19
4	4	4	4	5	4	25
3	4	3	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	1	21
1	2	2	2	4	4	15
4	4	4	4	4	4	24
2	3	2	4	4	4	19
4	4	4	4	4	4	24
4	4	3	4	4	3	22
5	4	4	4	5	5	27
4	4	3	3	4	3	21
3	3	3	4	4	4	21
3	3	3	3	3	3	18
4	3	4	4	4	4	23
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	4	2	3	3	3	18
3	3	3	4	4	4	21
3	5	1	5	5	5	24
4	4	4	4	4	3	23
4	4	3	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	4	4	20
4	4	3	2	5	4	22
4	4	3	4	4	4	23
4	4	3	4	3	3	21
4	4	4	4	4	4	24

4	4	3	4	3	3	21
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	4	5	3	24
4	4	3	4	5	4	24
4	4	3	5	5	5	26
4	4	3	3	4	3	21
2	3	2	2	5	3	17
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	5	4	25
3	5	3	3	5	2	21
3	4	3	2	2	4	18
3	3	3	3	3	3	18
1	2	3	3	3	2	14
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	4	5	5	28
4	5	4	4	4	4	25
4	5	4	5	4	5	27
4	4	3	4	4	5	24
4	4	3	4	4	4	23
4	4	4	4	4	5	25
4	5	4	5	5	5	28
5	5	4	5	5	5	29
4	5	4	4	5	5	27
4	5	4	4	4	5	26
5	5	4	5	4	5	28
4	5	4	4	4	5	26
4	4	4	4	5	5	26
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	5	5	4	26
4	5	4	5	5	5	28
4	4	4	4	5	5	26
5	5	5	4	4	5	28
4	4	4	3	4	4	23
4	4	4	3	3	3	21
4	5	4	4	4	4	25
4	5	4	4	4	5	26
4	5	5	4	4	4	26
4	4	4	4	4	4	24

Lampiran 6
Hasil Uji Validitas

Variabel Pelatihan Kerja (X)

		Correlations							Pelatihan Kerja
		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	
X.1	Pearson	1	.740**	.545**	.579**	.523**	.285*	.317**	.767**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.012	.005	.000
X.2	N	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.740**	1	.520**	.581**	.659**	.264*	.400**	.800**
	Correlation								
X.3	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.020	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.545**	.520**	1	.484**	.398**	.267*	.200	.661**
X.4	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.019	.081	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
X.5	Pearson	.579**	.581**	.484**	1	.559**	.414**	.524**	.798**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
X.6	N	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.523**	.659**	.398**	.559**	1	.369**	.441**	.761**
	Correlation								
X.7	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.285*	.264*	.267*	.414**	.369**	1	.638**	.652**
Pelatihan Kerja	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.012	.020	.019	.000	.001		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
Pelatihan Kerja	Pearson	.317**	.400**	.200	.524**	.441**	.638**	1	.697**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.081	.000	.000	.000		.000
Pelatihan Kerja	N	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.767**	.800**	.661**	.798**	.761**	.652**	.697**	1
	Correlation								
Pelatihan Kerja	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								

N	77	77	77	77	77	77	77	77
---	----	----	----	----	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations					
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Kinerja Karyawan
Y.1	Pearson Correlation	1	.586**	.611**	.498**	.486**	.813**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
Y.2	Pearson Correlation	.586**	1	.544**	.416**	.330**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000
	N	77	77	77	77	77	77
Y.3	Pearson Correlation	.611**	.544**	1	.534**	.649**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
Y.4	Pearson Correlation	.498**	.416**	.534**	1	.574**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
Y.5	Pearson Correlation	.486**	.330**	.649**	.574**	1	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.813**	.722**	.849**	.764**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations						
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Kepuasan Kerja
Z.1	Pearson Correlation	1	.687**	.666**	.601**	.353**	.410**	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77

Z.2	Pearson	.687**	1	.564**	.638**	.463**	.513**	.839**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Z.3	N	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.666**	.564**	1	.526**	.308**	.370**	.750**
	Correlation							
Z.4	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.006	.001	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.601**	.638**	.526**	1	.482**	.539**	.821**
Z.5	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Z.6	Pearson	.353**	.463**	.308**	.482**	1	.460**	.652**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.006	.000		.000	.000
Kepuasan Kerja	N	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.410**	.513**	.370**	.539**	.460**	1	.725**
	Correlation							
Kerja	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
	Pearson	.811**	.839**	.750**	.821**	.652**	.725**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 7

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Pelatihan Kerja (X)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	7

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.859	6

Lampiran 8

Uji Asumsi Klasik Persamaan I

Uji Normalitas

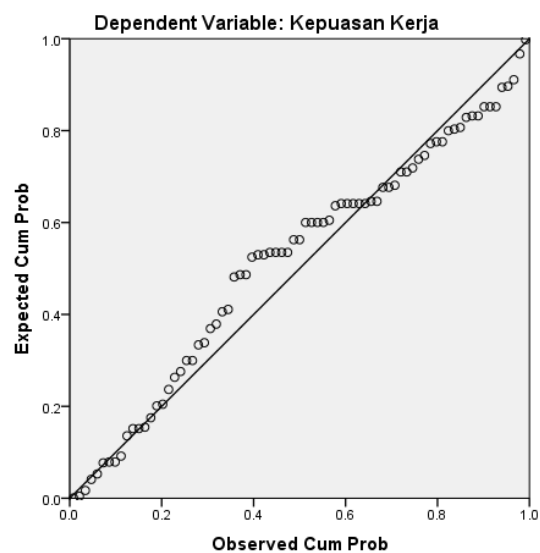
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.50989343
	Absolute	.135
Most Extreme Differences	Positive	.081
	Negative	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		1.187
Asymp. Sig. (2-tailed)		.120

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.859	2.354		.790	.432		
1 Pelatihan Kerja	.758	.084	.722	9.045	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.398	1.512		-.263	.793
1 Pelatihan Kerja	.082	.054	.173	1.525	.131

a. Dependent Variable: Abs_Res1

Lampiran 9

Uji Asumsi Klasik Persamaan II

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

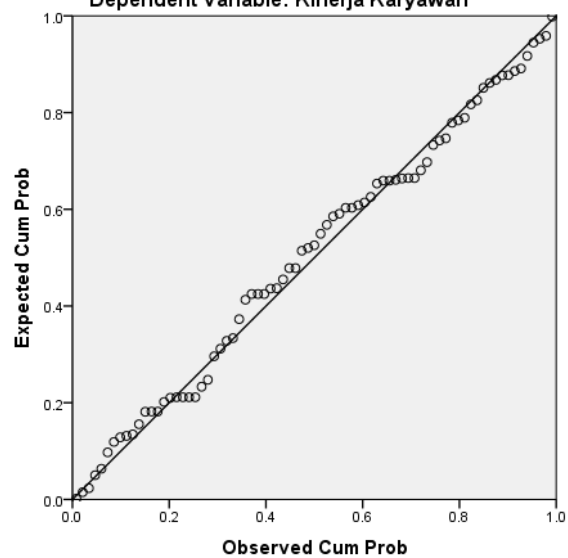
		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.64429180
	Absolute	.061
Most Extreme Differences	Positive	.051
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.537
Asymp. Sig. (2-tailed)		.935

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4.396	1.559		2.820	.006		
1 Pelatihan	.376	.080	.506	4.700	.000	.478	2.091
Kerja							
Kepuasan Kerja	.225	.076	.318	2.955	.004	.478	2.091

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.704	.959		1.778	.080
1 Pelatihan Kerja	.017	.049	.057	.344	.732
Kepuasan Kerja	-.039	.047	-.138	-.828	.410

a. Dependent Variable: Abs_Res2

Lampiran 10

Hasil Ketetapan Model Persamaan I

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.522	.515	2.52657

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	522.220	1	522.220	81.807	.000 ^b
	Residual	478.767	75	6.384		
	Total	1000.987	76			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja

Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.859	2.354		.790	.432
	Pelatihan Kerja	.758	.084	.722	9.045	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 11

Hasil Ketetapan Model Persamaan II

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 ^a	.590	.579	1.66636

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295.402	2	147.701	53.192	.000 ^b
	Residual	205.481	74	2.777		
	Total	500.883	76			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja

Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.396	1.559		2.820	.006
	Pelatihan Kerja	.376	.080	.506	4.700	.000
	Kepuasan Kerja	.225	.076	.318	2.955	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 12

Hasil Uji Plagiasi




KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Jl. Pandawa Pucangan Kartasura-Sukoharjo Telp. (0271) 782336 Fax (0271) 782336 Website: iain-surakarta.ac.id – Email: info@iain-surakarta.ac.id

SURAT KETERANGAN TURNITIN

Setelah melakukan tes uji *similarity*, menerangkan bawah mahasiswa di bawah ini:

Nama : Arif Cahyo Nugroho
 NIM : 195211217
 Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
 Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Brownies Cinta)
 Paper ID : 2142429377
 Date : 24 Oktober 2023
 Hasil menunjukkan SIMILARITY INDEX : 24%

Sukoharjo, 30 November 2023

 Farah Nilawati, S.Sos.I
 NIK.198906072018102003

LAMPIRAN

Matrik AIP-MMS				
Calculated Index	Similarity Index	Plagiarism	Plagiarism	Plagiarism
24%	25%	15%	11%	
Source Index				
	ipress.iain-surakarta.ac.id		10%	
	nlhasan.un-malang.ac.id		1%	
	123id.com		1%	
	idric.pub		1%	
	Submitted to Universitas Putera Batam		1%	
	jurnal.poliatum.ac.id		1%	
	ipress.ugm.ac.id		1%	

Lampiran 13

Surat Izin Penelitian dari Perusahaan



PT. BERKAH RIDHO CINTA INDONESIA
Kantor Pusat : Jl. Dr. Muwardi, Badranasri, Cangakan, Kec. Karanganyar
Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah 57712
Telp. (0271) 6491816, E-mail : brownies.office@gmail.com

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

No. : 022/SPn/HRD-BROCIN/V/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Khudlori
Jabatan : HR Departement Head
Alamat Perusahaan : Jl. Muwardi, Badranasri RT 02/11 Cangakan, Kabupaten
Karanganyar

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Arif Cahyo Nugroho
NIM : 195211217
Prodi : Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : UIN Raden Mas Said Surakarta

Telah selesai melakukan penelitian di Brownies Cinta pada periode tanggal 1 Maret
– 30 April 2023, di **BROWNIES CINTA DI KARANGANYAR.**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk
digunakan seperlunya.

Karanganyar, 18 Mei 2023

PT. BERKAH RIDHO CINTA INDONESIA
Muhammad Khudlori
HR Departement Head