



# PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERJADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap)

Rizki Indah Kartikasari, Indi Djastuti<sup>1</sup>  
rizkiindah10@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap is one of the filling plant companies in Indonesia that performs the transportation, filling and delivery of LPG to the agents of PT. Pertamina which sells LPG. To be able to meet the needs of transportation, filling and delivery of LPG to agents in Cilacap and surrounding areas of course SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap demands that employees can improve their performance. One way is to provide training so as to create quality human resources, in addition to the importance of work discipline also plays an important role in developing the potential of employees to optimize the company's activities to achieve goals.*

*The purpose of this research is to analyze the effect of training and work discipline on employee performance with job satisfaction as intervening variabel. The data collected in this research using questionnaires distributed to respondents and samples used in this study is saturated sampling technique with total samples of 67 respondents. The analysis used is multiple linear regression analysis method. The data testing technique used is validity test, reliability test, classical assumption test, coefficient determination test, F test, t test and sobel test to test the mediation effect.*

*The results of analysis from this research result that training and work discipline have a positive and significant impact on job satisfaction, training and work discipline have a positive and significant impact to the employee performance, job satisfaction have a positive and significant impact on employee performance, job satisfaction mediates the effect of training on employee performance, and job satisfaction mediates the effect of work discipline on employee performance.*

*Keywords: training, work discipline, job satisfaction and employee performance.*

## PENDAHULUAN

Dengan berkembangnya dunia bisnis saat ini maka persaingan antar perusahaan adalah suatu hal yang tidak bisa dihindari oleh suatu perusahaan. Untuk dapat bersaing, perusahaan harus mampu mengatur dan mengolah semua sumber daya yang dimilikinya dengan efektif dan efisien agar dapat terus bertahan dan berkembang.

Cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberdayakan karyawan dengan mengikuti pelatihan. Pelatihan dapat membangun sumber daya manusia (SDM) menuju era globalisasi yang penuh tantangan serta sebagai bahan pendidikan dalam proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang meliputi *physical skill, intellectual skill, social skill*, dan lain-lain dalam waktu yang relatif singkat dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.

Disiplin kerja juga memiliki pengaruh penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2005), disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta

---

<sup>1</sup> Corresponding author

sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang diperlukan perusahaan untuk mendorong gairah kerja dan semangat kerja karyawan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap diungkapkan bahwa kerap terjadi kecelakaan kerja yang diakibatkan oleh kurangnya pemahaman karyawan dalam menggunakan mesin yang baik dan benar serta kurang sadarnya karyawan dalam menggunakan alat-alat pelindung diri saat bekerja. Selain itu, berdasarkan rekapitulasi data absensi karyawan dapat diketahui bahwa tingkat kedisiplinan karyawan masih belum optimal karena masih banyaknya karyawan yang melakukan tindakan indiscipliner yaitu tidak masuk kerja tanpa keterangan (alpa). Permasalahan tersebut didukung dengan rekapitulasi data absensi karyawan PT. Tunas Sejati Cilacap Periode Januari-April 2017. Berikut penyajian rekapitulasi data absensi di bawah ini:

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Data Absensi Karyawan SPBE PT. Tunas Sejati**  
**Periode Januari-April 2017**

Bulan	Jumlah Karyawan	Ketidakhadiran Karyawan				
		C	A	I	S	½ hr
Januari	67	39	6	14	20	5
Februari	67	35	-	15	20	1
Maret	67	26	13	21	19	5
April	67	48	2	12	21	5

Sumber: Data Sekunder, 2017.

Kesimpulan yang dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan (alfa), walaupun perusahaan telah menetapkan peraturan dengan memberikan sanksi secara lisan serta memotong gaji karyawan yang melanggar disiplin kerja namun peraturan tersebut tidak berdampak pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya disiplin kerja serta kurang tegasnya atasan dalam pemberian sanksi di mana selama ini karyawan yang tidak disiplin hanya diberi teguran lisan serta pemotongan gaji sehingga tidak membuat karyawan jera.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pemberian pelatihan kepada karyawan akan memberikan dampak yang positif dalam bekerja untuk karyawan tersebut. Menurut Handoko (2012) karyawan yang telah berpengalaman dan yang belum berpengalaman memerlukan program pelatihan sebagai investasi sumber daya manusia. Pelatihan dirancang guna meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan ataupun perubahan sikap karyawan. Menurut Sutrisno (2009) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju. Pelatihan merupakan cara yang tepat untuk memenuhi kesempatan para karyawan untuk maju. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bowley (2007) mengatakan bahwa karyawan yang puas dengan pelatihan mereka cenderung mengalami kepuasan kerja. Perusahaan hendaknya memberikan pelatihan yang terbaik agar karyawan berpengetahuan luas, suportif dan berpengalaman. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat menghasilkan pengalaman belajar dengan terapan yang positif. Jadi semakin meningkatnya keahlian para karyawan maka berpengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja yang dirasakan.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bowley (2007) yang berjudul "*Using training and development to affect job satisfaction within franchising*" bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang tinggi dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Cheng (2012) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan untuk mengembangkan keahlian, pengetahuan, ketrampilan, dan perubahan sifat pekerja menjadi lebih baik sehingga kepuasan kerja akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu alat peringatan yang penting untuk diterapkan oleh para manajer untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan dan hal tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan. Karena tingkat kepuasan yang tinggi dapat dikatakan sebagai suatu perasaan positif terhadap pekerjaannya. Adapun pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja menurut Demak dan Pengemanan (2014) mengatakan bahwa prosedur disiplin adalah alat penting untuk mewujudkan keberhasilan manajemen, seperti kestabilan tenaga kerja, omset tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas yang efektif. Bila seorang karyawan dapat melakukan semua peraturan yang telah disusun perusahaan dengan baik dan menunjukkan respon yang positif, maka secara psikologis hal tersebut akan berpengaruh positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, prosedur kedisiplinan harus ditegakkan dengan baik yaitu dengan cara memberikan sanksi disiplin yang harus diterapkan secara obyektif sehingga dapat diterima oleh semua karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Demak dan Pangemanan (2014) dalam hasil penelitiannya yang berjudul "*Employee Discipline and Attitude to Job Satisfaction in Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa*" membuktikan bahwa variabel disiplin kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan penelitian yang dilakukan oleh Mardiono (2014) terbukti bahwa disiplin kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

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

Pelatihan merupakan proses peningkatan kemampuan spesifik karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Kualitas angkatan kerja, persaingan global, perubahan yang cepat dan terus-menerus, permasalahan alih teknologi dan perubahan demografi merupakan beberapa hal yang menjadi sebab-sebab diperlukannya pelatihan. Pelaksanaan pelatihan yang baik tentunya mempertimbangkan kebutuhan perusahaan saat ini agar dapat memperbaiki maupun meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ibrahim et al (2016) yang berjudul "*The effect of soft skills and training methodology on employee performance*" bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap memprediksi kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan Jayanthi dan Cahyana (2001), juga menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan suatu alat peringatan yang penting diterapkan di perusahaan untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka tujuan perusahaan yang diharapkan akan lebih optimal untuk dicapai. Hasil penelitian yang dilakukan Pangarso dan Susanti (2015) mengatakan bahwa disiplin kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan dan harus dibudayakan dikalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab terhadap perusahaan. Disiplin kerja yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal tersebut dapat mendorong timbulnya peningkatan kerja serta tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu disiplin kerja yang diterapkan dengan baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik, sebaliknya apabila disiplin kerja yang diterapkan kurang baik maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang kurang baik pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Pangarso dan Susanti (2015) dengan judulnya yaitu "*Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*" membuktikan bahwa hasil analisis menunjukkan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dalam penelitian Setiyawan, dkk (2006) bahwa disiplin kerja memiliki keterkaitan yang positif terhadap

kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

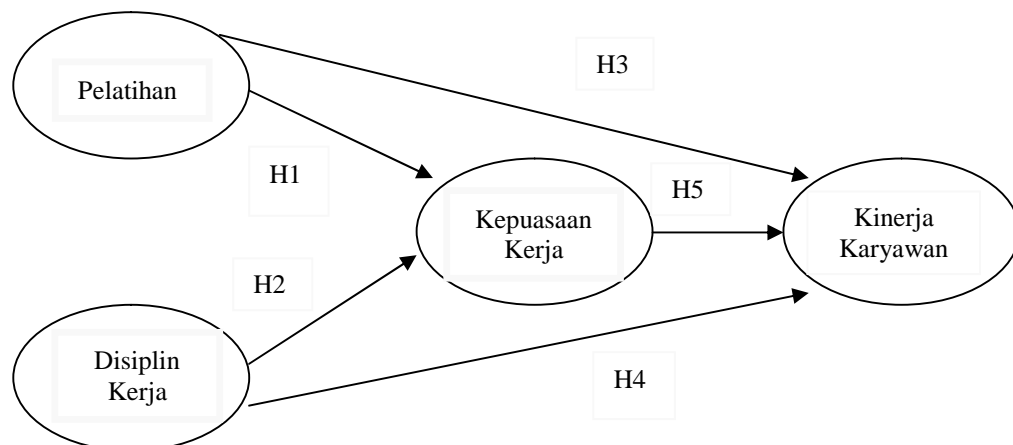
### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ada anggapan bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik pula. Seorang karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau ketidaksesuaian antara kebutuhannya dengan hasil yang diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perwujudan sikap yang positif dari karyawan meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang berjudul "*The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*" menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan di semua model. Hal tersebut sejalan dalam penelitian Juniantara dan Riana (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diukur melalui empat indikator yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, pengakuan dan otoritas/utilitas sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian yang dilakukan Indrawati (2013) juga menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari (2014) terjadi korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0,542 dan nilai sig = 0,000, ini berarti hubungan antara kedua variabel cukup kuat dan signifikan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2017.

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel independen adalah pelatihan (X1) dan disiplin kerja (X2), variabel intervensinya adalah kepuasan kerja (Y1) sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y2).

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah sebuah batasan pengertian yang diberikan kepada suatu variabel yang menspesifikasikan suatu kegiatan penelitian yang dijadikan sebagai pedoman untuk mengukur variabel tersebut. Berikut uraian variabel penelitian dan definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Pelatihan (X1)

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini (Mondy, 2010). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan menurut Kirkpatrick (1994) adalah sebagai berikut:

- a. Reaksi dari pelatihan, merupakan reaksi karyawan terhadap isi atau materi pelatihan yang telah diberikan, kualitas dari pelatih dan pembiayaan pelatihan.
- b. Hasil pembelajaran setelah mengikuti pelatihan, merupakan manfaat yang didapat karyawan dalam kemampuan dan keterampilan teknik serta penambahan wawasan atau pengetahuan yang didapat setelah mengikuti pelatihan.
- c. Perubahan kebiasaan, merupakan perubahan kebiasaan karyawan dalam hal tanggung jawab mereka terhadap pekerjaannya dan komitmen setelah mengikuti pelatihan kerja.
- d. Dampak organisasional yaitu dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan serta hubungannya dengan kinerja perusahaan.
- e. Return on Investment (ROI), ROI merupakan perbandingan manfaat pelatihan yang didapat dengan biaya-biaya pelatihan yang telah dikeluarkan. Tujuannya adalah mengetahui nilai balik modal dari pelaksanaan pelatihan.

#### 2. Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Disiplin kerja dapat diukur dengan menggunakan teori dari Moekijat (2010), antara lain:

- a. Kehadiran
- b. Ketaatan terhadap peraturan
- c. Kepatuhan atau kewajiban terhadap perintah
- d. Kepatuhan berpakaian seragam
- e. Bekerja sesuai prosedur

#### 3. Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain penilaian, perasaan atau sikap umum karyawan terhadap pekerjaan yang meliputi gaji, hubungan sosial di tempat kerja, lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Handoko, 2012). Kepuasan kerja dalam penelitian dapat diukur dengan menggunakan indikator dari Rivai (2011), sebagai berikut:

- a. Isi pekerjaan, tugas pekerjaan yang aktual sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi kerja

#### 4. Kinerja Karyawan (Y2)

Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Indikator-indikator penelitian ini diukur menggunakan dimensi kerja dari Fuad Mas'ud (2004), dipilih 6 indikator yang sesuai dengan situasi dan kondisi di SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap, indikator kinerja karyawan yang diukur adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja karyawan
- b. Kualitas kerja karyawan
- c. Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan utama
- d. Pengetahuan karyawan berdasarkan pekerjaan utamanya
- e. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu
- f. Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan

#### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap dengan jumlah populasi sebanyak 67 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel jika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan jika jumlah populasinya sedikit atau relatif kecil. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap yang berjumlah 67 karyawan.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Teknik pengujian data yang digunakan adalah dengan uji analisis jalur atau *path analysis*. Uji analisis jalur tersebut meliputi: uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), uji F, uji T dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini proses penyebaran kuesioner ditujukan kepada 67 responden yaitu karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap. Responden terdiri dari 58 laki-laki dan 9 perempuan dengan masa kerja yang mayoritas 4 s/d 6 tahun serta pendidikan terakhirnya mayoritas SMA.

Hasil dari uji hipotesis penelitian diperoleh dengan menggunakan analisis jalur yang merupakan perkembangan dari regresi linear berganda. Berikut merupakan hasil dari pengujian yang dilakukan.

**Tabel 2**  
**Hasil Persamaan Koefisien Linier Berganda**

	Struktur I			Struktur II		
	Koefisien Jalur	t	Sig.	Koefisien Jalur	t	Sig.
Pelatihan	0,541	5,315	0,000	0,261	2,309	0,024
Disiplin Kerja	0,313	3,079	0,003	0,179	1,779	0,08
Kepuasan Kerja				0,468	4,047	0,000
F	49,451		0,000	42,565		0,000
R <sup>2</sup>	0,595			0,654		

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan hasil tabel 2 diatas menunjukkan bahwa persamaan regresinya sebagai berikut ini :

$$Y1 = 0,541 X1 + 0,313 X2$$

$$Y2 = 0,261 X1 + 0,179 X2 + 0,468 Y1$$

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Struktur I menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,595 yang berarti bahwa 59,5% variasi dari kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 40,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Struktur II menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,654 yang berarti bahwa 65,4% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 34,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### Uji F

Struktur I diperoleh nilai F yaitu sebesar 49.451 dengan tingkat signifikansi 0.000. Apabila dilihat dari nilai signifikansi, Diperoleh bahwa nilai sig. F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel pelatihan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Struktur II diperoleh nilai F yaitu sebesar 42.565 dengan tingkat signifikansi 0.000. Apabila dilihat dari nilai signifikansi, Diperoleh bahwa nilai sig. F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

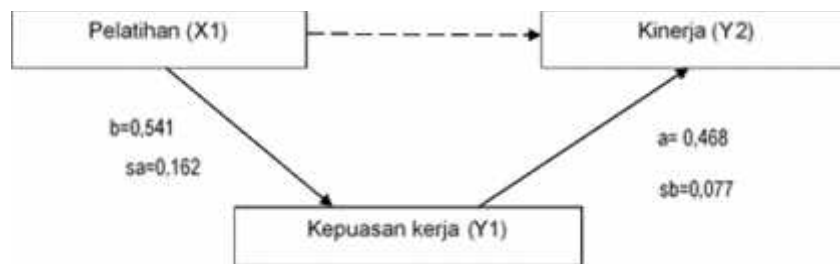
### Uji t

Berdasarkan struktur I diketahui nilai t hitung untuk variabel pelatihan sebesar 5,315 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena sig sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah menerima H1, yang artinya “pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Semakin tinggi intensitas pelatihan yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dari karyawan yang bersangkutan. Demikian juga dengan variabel disiplin kerja diketahui nilai t hitung untuk variabel disiplin kerja sebesar 3,079 dengan signifikansi sebesar 0,003. Oleh karena sig sebesar  $0,003 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah menerima H2, yang artinya “disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Semakin tinggi disiplin kerja dari karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dari karyawan yang bersangkutan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan struktur II diketahui nilai t hitung untuk variabel pelatihan sebesar 2,309 dengan signifikansi sebesar 0,024. Oleh karena sig sebesar  $0,024 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah menerima H3, yang artinya “pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Semakin tinggi intensitas pelatihan yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Diketahui nilai t hitung untuk variabel disiplin kerja sebesar 1,779 dengan signifikansi sebesar 0,080. Oleh karena sig sebesar  $0,080 > 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah menolak H4, yang artinya “disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Tinggi rendahnya kinerja dari karyawan bukan disebabkan oleh tinggi rendahnya disiplin kerja dari karyawan bersangkutan. Sedangkan variabel kepuasan kerja diketahui nilai t hitung sebesar 4,047 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena sig sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah menerima H5, yang artinya “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja”. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dari karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

## Uji Sobel

**Gambar 2**  
Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

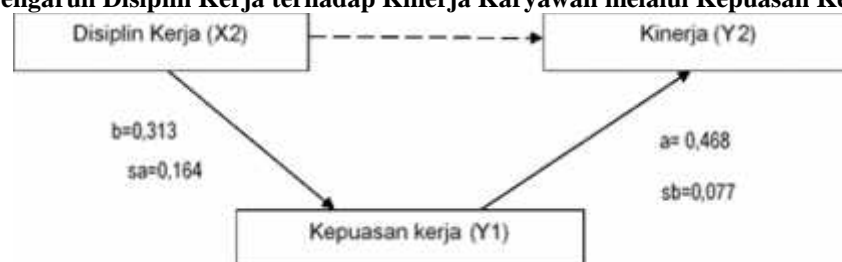


*Sobel Test Statistic:* 2.67184881

*p-value* : 0.00377173

Berdasarkan perhitungan di atas ditemukan nilai *Sobel Test Statistic* sebesar 2,672 dengan *p-value* sebesar 0,003, sedangkan nilai *t* tabel pada  $df = 67 - 2 = 65$  adalah sebesar 2,00, sehingga *t*-hitung sebesar  $2,672 > t$ -tabel sebesar 2,00, sehingga inferensi yang diambil adalah “Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) dalam hal ini berfungsi sebagai variabel intervening pada pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 3**  
Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja



*Sobel Test Statistic:* 2.57000646

*p-value:* 0.00440136

Berdasarkan perhitungan di atas ditemukan nilai *Sobel Test Statistic* sebesar 2,570 dengan *p-value* sebesar 0,004, sedangkan nilai *t* tabel pada  $df = 67 - 2 = 65$  adalah sebesar 2,00, sehingga *t*-hitung sebesar  $2,336 > t$ -tabel sebesar 2,00, sehingga inferensi yang diambil adalah “Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) dalam hal ini berfungsi sebagai variabel intervening pada pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan melalui analisis regresi dan Sobel test, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian memperlihatkan variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y1). Hal ini dapat dilihat dari uji *t* sebesar 5,315 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap akan meningkat jika pelatihan dilakukan secara lebih intens dan terstruktur serta



- didukung dengan kualitas materi pelatihan dan instruktur pelatihan yang semakin baik. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis kesatu (H1) dapat diterima.
2. Hasil penelitian memperlihatkan variabel disiplin kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y1). Hal ini dapat dilihat dari uji t sebesar 3.079 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , maka diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap akan tinggi jika penerapan disiplin kerja seperti kehadiran, ketaatan dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan juga semakin meningkat. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis kedua (H2) dapat diterima.
  3. Hasil penelitian memperlihatkan variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y2). Hal ini dapat dilihat dari uji t sebesar 2.309 dengan nilai signifikansi  $0,024 < 0,05$ , maka diperoleh kesimpulan bahwa setelah karyawan mengikuti pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin tinggi. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.
  4. Hasil penelitian memperlihatkan variabel disiplin kerja (X2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y2). Hal ini dapat dilihat dari uji t sebesar 1.779 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,080 > 0,05$ , maka diperoleh kesimpulan bahwa masih rendahnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan yang disebabkan oleh kurangnya kesempatan promosi serta kurangnya pengawasan dari atasan sehingga berdampak terhadap menurunnya disiplin kerja karyawan. Kinerja karyawan bisa ditingkatkan jika penerapan disiplin kerja karyawan diperbaiki yaitu dengan lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan seperti memberikan kesempatan untuk promosi serta menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis keempat (H4) tidak dapat diterima.
  5. Hasil penelitian memperlihatkan variabel kepuasan kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y2). Hal ini dapat dilihat dari uji t sebesar 4.047 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka diperoleh kesimpulan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini memberikan arahan bahwa hipotesis kelima (H5) dapat diterima.
  6. Dari hasil uji sobel memperlihatkan bahwa variabel pelatihan (X1) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Hal ini terbukti dari nilai t-hitung sebesar 2,672 > dari nilai t-tabel sebesar 2,00, sehingga ada pengaruh tidak langsung (mediasi) dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang positif dan signifikan.
  7. Dari hasil uji sobel memperlihatkan bahwa variabel disiplin kerja (X2) secara tidak langsung berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Hal ini terbukti dari nilai t-hitung sebesar 2,570 > dari nilai t-tabel sebesar 2,00, sehingga ada pengaruh tidak langsung (mediasi) dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang positif dan signifikan.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu diperhatikan juga kenyamanan karyawan atas pekerjaan mereka, sehingga akan berdampak pada perilaku kerja karyawan. kenyamanan kerja yang perlu diperhatikan misalnya:

1. Berdasarkan hasil penelitian, maka rekomendasi yang dapat diajukan kepada perusahaan adalah karena faktor kepuasan kerja merupakan faktor yang dominan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, maka perusahaan sebaiknya terus berupaya meningkatkan pelatihan kerja, ketrampilan kerja atau *workshop* secara berkala/periodik maupun disiplin kerja. Diharapkan dengan adanya peningkatan pelatihan, ketrampilan kerja dan mengikutkan

karyawan dalam workshop, karyawan akan semakin terampil, inovatif dan cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajibannya.

2. Secara statistik pengaruh ketiga variabel (pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan tergolong sangat tinggi, yaitu sebesar 65,4 persen sehingga upaya peningkatan atas ketiga variabel tersebut ke depan mutlak dilakukan secara lebih serius dan intensif dalam rangka menjaga kinerja tetap berlangsung optimal. Di samping itu, masih terdapat sebesar 34,6 persen residu terhadap kinerja karyawan, yang artinya masih terdapat beberapa variabel bebas lain di luar variabel pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja yang turut mempengaruhi kinerja. Rekomendasi yang dapat diajukan kepada perusahaan adalah menetapkan kebijakan di atas supaya karyawan memperoleh kepuasan atas jerih payah yang telah dikeluarkannya, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini juga masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan penelitian untuk penelitian mendatang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas di perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang didapatkan melalui hasil wawancara dan kuesioner.
2. Kuesioner dalam penelitian ini berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup dan terbuka, responden merasa kesulitan dalam menjawab pertanyaan terbuka sehingga dalam menjawab membutuhkan waktu yang cukup lama.
3. Variabel independen dalam penelitian ini hanya sebatas pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Sementara itu masih ada beberapa variabel independen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini.

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk mengatasi keterbatasan dalam penelitian ini, maka pada penelitian mendatang perlu dilakukan:

1. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel independen lain yang belum diteliti agar mampu menerangkan lebih jelas terhadap variabel kinerja karyawan, karena masih ada variabel-variabel independen lain di luar penelitian ini yang mungkin bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut agar mampu menghasilkan gambaran yang lebih luas terhadap masalah penelitian yang sedang diteliti, sehingga nantinya akan lebih lengkap dalam membuat hasil kesimpulan penelitian.
2. Untuk penelitian yang akan datang disarankan agar meneliti dengan obyek yang berbeda. Hal tersebut agar dapat dijadikan sebagai pembanding serta dapat melengkapi penelitian tersebut.

### **REFERENSI**

- Abidin, Nur. (2016). Pengaruh Kepuasan, Motivasi dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*,
- Bawelle, Mouren dan Sepang, Jantje. (2016). Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(5), 353–361.
- Bowley, Stephen C. C. (2013). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <http://doi.org/10.1108/14626000710746745>
- Cheng, Jung L. (2012). Examining the implementation of Six Sigma training and its relationships with job satisfaction and employee morale. *Asian Journal on Quality*. <http://dx.doi.org/10.1108/15982681211237851>
- Dessler, Gary. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Jakarta: Penerbit Indeks.

- Davis, Keith, & Newstrom, J. (2003). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (5th ed.). Singapore: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Demak, Jihan R. K., dan Pangemanan, Sifrid S. (2014). Employee Discipline And Attitude to Job Satisfaction in Sekretariat. *International Business Administration (IBA) Program University of Sam Ratulangi Manado*, 2(3), 298–306.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen* (1st ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21* (7th ed.). Semarang: Universitas DIponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Harahap, Riri A. M., dan Silvianita, Anita. (2015). Influence of Training on Employee Performance PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6-14.
- Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Helfert, Erich A. (1996). *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan, 8th ed.)*. Jakarta: Erlangga.
- Husna, Anti M., Suarman, & Ngadlan. (2015). Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi Keguruan Universitas Riau*, 1–10.
- Ibrahim, Rosli, Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2016). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*. <http://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Indrawati, Ayu D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 135–142.
- Jayanthi, Yanni D., dan Cahyana, A. (2001). Pengaruh Hasil Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kai Bandung, 9-12.
- Juniantara, I Wayan, & Riana, I Gede. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4.09 (2015): 611–628.
- Kirkpatrick, Donald L., dan James D. Kirkpatrick (2006). *Evaluating Training Program: The Four Levels*. San Fransisco: Bereet-Kohler.
- Kurniasari, Novira. (2014). Hubungan disiplin kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada pegawai politeknik kesehatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 21–31.
- Luthans, Fred. (2010). *Perilaku Organisasi*. (Sekar Purwanti, Ed.) (10th ed.). Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (10th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad. (2002). *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R. Wayne. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (W. Hardani, Ed.) (10th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Nurdin, Ridwan, Darmawansyah, & Indar. (2006). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Namlea Kabupaten Buru Provinsi Maluku, 1–9.
- Pangarso, Astadi, dan Susanti, P. I. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori Terapan*, (2), 145–160.



- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktik)* (2nd ed.). Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. (R. Saraswati, Ed.) Jakarta: Salemba Empat.
- Safitri, Emma. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(4), 1044-1054.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI* . Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Setyorini, Anjar. (2005). *Hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin Kerja pada Karyawan PT. Pasifik Paint Jakarta Utara*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia.
- Siengthai, Sununta, & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. (4th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1th ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi* (1th ed.). Bandung: CV. Pustaka Setia.