E-ISSN: 2460-1012, P-ISSN: 2615-7284
Vol. 9, No. 1, Mei - Agustus (2023), Hal. 13-23

Efek *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi

Eri Suryanto[1], Sodik[2*]

[1]Skadron Teknik 042 Lanud Iswahjudi Madiun, Indonesia
[2]Program Pasca Sarjana, Universitas Widya Gama, Indonesia

Abstrak

Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui bukti empiris pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel yang berjumlah 75 personel, dengan teknik pengambilan sampel *total sampling*. Dengan demikan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 responden. Berdasarkan data mentah atau data primer yang terkumpul dari responden, selanjutnya diolah atau dilakukan pemrosesan data melalui *software* SPSS *for windows* & *Smart*-PLS. Hasil penelitian menunjukkan Pelatihan yang semakin tinggi tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja; Komitmen organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja; Pelatihan yang semakin tinggi mampu meningkatkan kinerja; Komitmen organisasi yang semakin kuat tidak mampu meningkatkan kinerja; Kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu meningkatkan kinerja; Pelatihan yang semakin tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja yang dimediasi kepuasan kerja, dan; Komitmen organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja yang dimediasi kepuasan kerja.

Abstract

The purpose of the study was to find out empirical evidence of the effect of training and organizational commitment on performance through the job satisfaction of the personnel of the Engineering Squadron (Skatek) 042 Iswahjudi Madiun Air Base. The population in this study were all personnel, amounting to 75 personnel, with a total sampling technique of sampling. Thus the number of samples in this study were 75 respondents. Based on the raw data or primary data collected from the respondents, then the data is processed or processed through software SPSS & Smart-PLS. The results of the study show higher training is not able to increase job satisfaction; The stronger organizational commitment can increase job satisfaction; Higher training can improve performance; The stronger organizational commitment is not able to improve performance; Higher job satisfaction can improve performance; Higher training is not able to improve performance mediated by job satisfaction, and; The stronger organizational commitment can improve performance mediated by job satisfaction.

Article Info

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

JEL Classification:
D23, H11, J28

Corresponding Author:
Sodik
(sodik@widyagama.ac.id)

Received: 12-04-2023
Revised: 25-05-2023
Accepted: 30-05-2023
Published: 05-06-2023

CC BY SA

1. Pendahuluan

Skadron Teknik 042 atau Skatek 042 adalah pelaksana pemeliharaan pesawat terbang yang berkedudukan langsung di bawah Komandan Pangkalan TNI AU Iswahyudi. Skadron teknik 042 mempunyai tugas dan fungsi pokok yaitu menyelenggarakan pembinaan pemeliharaan alutsista serta komponen-komponennya.

Hal tersebut di atas baru satu tahap proses pengetesan mesin. Tahap berikutnya masih banyak dan membutuhkan rentang waktu yang panjang, misalnya masalah *setting*/mengepaskan "*ring*" dalam suatu mesin saja membutuhkan waktu satu sampai dua minggu. Itulah sebabnya setiap teknisi yang bertugas di Skatek 042 harus memiliki disiplin tinggi dan loyal terhadap organisasi. Kondisi ini sejalan dengan penekanan yang disampaikan pimpinaan Skatek 042, Kamis (18/6), setiap anggota TNI AU yang bertugas di Skatek 042 harus memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dan harus loyal terhadap organisasi. Tuntutan tersebut sepadan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban Skatek 042 dalam melaksanakan perawatan terhadap 3 jenis pesawat tempur yang ada di Lanud Iswahjudi.

Sebagaimana dalam deskripsi tugasnya, Skatek 042 bertugas menyelenggarakan pembinaan pemeliharaan Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista) beserta komponennya. Melihat tugas yang menjadi tanggung jawab Skatek 042 tersebut, maka menghidupkan (*serviceable*) pesawat yang tadinya sudah lama tidak bisa diterbangkan (*unserviceable*) menjadi tugas yang biasa digeluti setiap hari, namun demikian tidaklah mudah menjadikan satu pesawat yang *unserviceable* (US) menjadi *serviceable* (S). Upaya tersebut memerlukan perjuangan yang berat dan butuh waktu yang panjang. Secara keseluruhan prestasi yang telah dan akan terus ditingkatkan oleh Skatek 042 Lanud Iswahjudi Madiun dapat ringkas seperti tabel berikut:

Tabel 1. Prestasi Skatek 042 Lanud Iswahjudi Madiun

No	Jenis Pesawat	Keterangan
1	Hawk MK-53	*Unserviceable*
2	T-50i Golden Eagle	*Phase Inspection*
3	F-16	Proyek *Falcon Star/eMLU*
4	Sukhoi 35	*Intermedite level*
5	PSU (Penangkis Serangan Udara)	Persiapan

Sumber: Skatek 042 Lanud Iswahjudi Madiun, 2020

Prestasi kerja Skatek 042 Lanud Iswahjudi Madiun seperti yang digambarkan di atas, sangat ditentukan oleh kualitas personel yang bekerja di dalamnya. Skatek 042 berusaha mengembangkan meningkatkan kinerja personelnya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Skatek 042 perlu menggerakkan serta memantau personelnya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

Dalam penelitian Effendi & Desnirita (2018) disebutkan semakin banyak pegawai yang berprestasi kerja tinggi, maka kinerja dan produktivitas perusahaan akan meningkat dan dapat bertahan dalam persaingan bisnis, serta dapat semakin berkembang dan maju. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh setiap perusahaan untuk melihat sampai sejauh mana perkembangan kualitas karyawan. Menurut Hasibuan (2011), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Oleh karena itu, suatu organisasi atau lembaga harus memberikan program yang berdampak positif dalam meningkatkan kinerja anggotanya (Sulistyan et al., 2019).

Menurut Widodo (2015), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu miliki kinerja yang profesional di bidangnya. Hasil penelitian Nursyahputri & Saragih (2019) menunjukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Bhat (2013) yang menunjukkan pelatihan mempengaruhi kinerja secara positif. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Ningsi, *et al*. (2015), menyimpulkan pelatihan berpengaruh positf namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Yuniar (2020) menemukan bahwa *training* berpengaruh negatif terhadap *job performance*.

Menurut Meyer, *et al*. (1993), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yakni: 1) *Affectivitas commitment* sebagai ketertariakan afektif atau psikologi karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya; 2) *Continuance Commitment* mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan

karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya, dan; 3) *Normative commitment* sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkait dengan moral. Maka organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi.

Mitchel & Larson (1982) mengatakan bahwa pada umumnya banyak karyawan yang memiliki komitmen rendah pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta kurang patuh terhadap kebijakan pimpinan, sehingga kinerja menurun, dan mereka tidak mempunyai keinginan untuk bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Adapun akibat adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan, yaitu meningkatkan gairah kerja yang tinggi secara tidak langsung memacu kinerja, tingkat prestasi kerja, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dan bekerja pada perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian empiris Sengkeh, *et al*. (2017), dimana hasil menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional karyawan terhadap kinerja. Hal senada juga diungkapkan oleh hasil penelitian Rustamadji & Omar (2018) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Gathmyr (2017) menemukan bahwa komitmen profesi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perwira penerbang. Demikian pula Arizona (2013), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya, Peneliti mengtidentifikasi bahwa kepuasan kerja juga turut berpengaruh terhadap kinerja personel Skatek 042. Nasrih (2010) mengatakan karyawan yang merasa puas atau cocok dengan pekerjaanya, akan selalu bekerja dengan optimal sehingga kinerjanya meningkat. Menurut Munandar (2008) kepuasan kerja merupakan pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang ia nilai tinggi atau sesuai dengan kebutuhannya, maka dari itu kepuasan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena kepuasan kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi.

Melati, *et al*. (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan, dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, baik yang berupa finansial maupun non finansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Bila kepuasan kerja tercapai maka karyawan dapat bekerja dengan optimal yang tentunya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi maupun prestasi kerja keryawan. Dalam penelitian Yuniastuti (2011) diperoleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Benrazavi & Silong (2013) terlihat bahwa kepuasan karyawan terhadap prestasi berhubungan positif, namun dalam penelitian Windari & Wilujeng (2014) menunjukkan bahwa untuk variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi empiris membuktikan bahwa pelatihan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta berimplikasi pada kinerja individu. Giritama & Suana (2018) menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja. Pardede & Herlina (2017) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja.

Berdasarkan perspektif, fenomena permasalahan, serta teori dan fakta empiris terkait hubungan antara pelatihan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna menganalisis pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Hubungan antara Pelatihan dengan Kepuasan Kerja

Mathis & Jackson (2011), pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Dalam pengembangan dan pelatihan tidak hanya kemampuan dan pemahaman atas pekerjaan yang ingin dicapai tetapi, diharapkan melalui program pelatihan membentuk dan meningkatkan pola pikir, sikap, behavior, dan cara pandang yang lebih baik dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya baik secara individu maupun dalam tim kerja.

Dengan program pelatihan yang cukup dan sesuai untuk kebutuhan karyawan, karyawan akan semakin memahami dan menguasai dalam menjalankan profesinya. Tidak hanya faktor keterampilan, kemampuan dan penguasaan kerja karyawan yang terus dikembangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang sudah dilatih hingga lebih terampil terhadap pekerjaannya akan lebih percaya diri dan merasa lebih berguna bagi perusahaan (Handoko, 2012). Lebih lanjut Mathis & Jackson (2011) mengemukakan pelatihan berperan dalam memberikan kepuasan kerja. Jehanzeb, *et al*. (2015) menggambarkan hubungan positif yang kuat antara program pelatihan yang efektif dan kepuasan kerja. Nuryanti, *et al*. (2018), berdasarkan hasil penelitiannya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh pelatihan.

Hipotesis 1 (H1): Pelatihan mampu meningkatkan kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Hubungan antara Komitmen Organisaisi dengan Kepuasan Kerja

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasional merupakan usaha mengindentifikasikan diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbin, 2003). Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama.

Menurut Juliansyah (2013), terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu faktor pada diri pekerja dan faktor pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan perilaku yang mempengaruhi fungsi dan komitmen organisasi (Spector & Fox, 2010). Menurut Robbins & Judge (2013), kepuasan kerja memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja hal yang sangat penting dalam mengetahui perilaku organisasi pekerja karena dengan tingkat tinggi kepuasan kerja memegang perasaan positif dan motivasi kerja yang tinggi tentang pekerjaanya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja. Parimita, *et al*. (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Adekola (2012), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti sebagai katalisator untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2 (H2): Komitmen organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja

Semakin banyak karyawan yang berprestasi kerja tinggi, maka kinerja dan produktivitas perusahaan akan meningkat dan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis serta dapat semakin berkembang dan maju. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh setiap perusahaan untuk melihat sampai sejauh mana perkembangan kualitas karyawan (Effendi & Desnirita, 2018). Menurut Hasibuan (2011), Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan program yang berdampak positif dalam meningkatkan kinerja. Mangkunegara (2014) faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja adalah, kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan.Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pelatihan (Hasibuan, 2011). Pelatihan tidak hanya diperlukan

sebagai formalitas kegiatan perusaan saja, akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

Para karyawan juga dapat belajar untuk mengerjakan pekerjaannya dengan benar dan tepat. Pelatihan juga dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan karyawan sehingga mengurangi penurunan prestasi kerja pada masa yang akan datang. Nursyahputri & Saragih (2019), hasil penelitiannya menunjukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bhat (2013), hasil penelitiannya juga menunjukkan pelatihan mempengaruhi kinerja secara positif.

Hipotesis 3 (H3): Pelatihan mampu meningkatkan kinerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya. Menurut Alwi (2013) komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya mencapai nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pendidikan, keterampilan, disiplin, motivasi, keterlibatan kerja, komitmen, lingkungan dan iklim kerja (Ravianto, 2005). Sengkeh, *et al*. (2017) dalam penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional karyawan terhadap kinerja. Rustamadji & Omar (2018), temuan penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4 (H4): Komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (As'ad, 2013). Yuniastuti (2011) hasil penelitiannya diperoleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Benrazavi & Silong (2013), hasil penelitiannya terlihat bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 5 (H5): Kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Menurut Manullang (2008) pelatihan mampu membantu stabilitas karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih lama di perusahaan. Karyawan yang sudah terdidik, terlatih dan terampil terhadap pekerjaannya, maka mereka akan lebih besar percaya dirinya dan merasa lebih berguna bagi perusahaan (Handoko, 2012). Mathis & Jackson (2011) mengemukakan pelatihan berperan dalam memberikan kepuasan kerja serta itu menjadikan alasan karyawan untuk dapat bekerja lebih lama lagi. Giritama & Suana (2018), hasil penelitiannya menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja

Hipotesis 6 (H6): Pelatihan mampu meningkatkan kinerja yang dimediasi kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tehadap suatu organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dan menimbulkan kepuasan kerja dalam dirinya. Selanjutnya, kepuasan kerja

dapat memengaruhi prestasi kerja karena kepuasan kerja memainkan peranan yang penting dalam pengembangan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan (Ahmed & Uddin, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosi karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Handoko, 2012). Karyawan yang mampu menggunakan keterampilan dan pengetahuannya pada pekerjaan akan menjadi sangat puas dengan pekerjaan tersebut. Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas apabila kepuasan karyawan terpenuhi (Pramitha, *et al*., 2012). Pardede & Herlina (2017), hasil penelitiannya menunjukkan komitmen berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja.
Hipotesis 7 (H7): Komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja yang dimediasi kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

2. Metode

Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan antar bagian fenomena tersebut (Abdullah & Saebani, 2014). Dalam penelitian ini peneliti fokus terhadap peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi atas pengaruh pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja personel. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun Level Bintara. Lokasi penelitian ini terletak di Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Personel Bintara Skadron Teknik 042 (Skatek 042) Lanud Iswahjudi Madiun yang berjumlah 75 personel. Pada penelitian ini analisis statistik inferensial menggunakan metode ”Analisis Jalur (*Path Analysis*)”.

3. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pada dasarnya pelatihan merupakan suatu kegiatan yang harus diterapkan setiap organisasi terhadap sumber daya manusia (SDM) yang terdapat di dalamnya. Pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang tidak menutup kemungkinan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari SDM itu sendiri. Pelatihan merupakan aktivitas yang paling umum dilakukan oleh organisasi, karena melalui pelatihan seorang karyawan dibekali untuk menjadi lebih terampil dan produktif. Dessler (2012), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Carrel, *et al*. (2013) menyebutkan salah satu tujuan pelatihan adalah memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya. Menurut Noe (2010), pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM yang berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi serta menjawab sistem, Badiklat Kemhan melalui keempat Pusdiklatnya, yaitu: 1) Pusdiklat Manajemen Pertahanan; 2) Pusdiklat Bahasa; 3) Pusdiklat Tekfunghan, dan; 4) Pusdiklat Bela Negara menyelenggarakan Diklat-Diklat pengembangan SDM Pertahanan dengan kemampuan Manajemen Pertahanan, Penguasaan Bahasa, Pengembangan Keterampilan Teknis dan Fungsional Pertahanan dan Pembentukan Kader Bela Negara bagi personel Kemhan dan TNI.

Dalam organisasi TNI AU, pelatihan dilaksanakan secara terprogram dan terukur guna meningkatkan kompetensi bagi para personelnya. Fakta empiris pada penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang semakin tinggi tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai, antara lain komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya keterikatan psikologis seorang pegawai pada suatu organisasi untuk loyal dan terlibat dalam organisasi. Semakin loyal seorang pegawai maka semakin tinggi pula komitmen organisasionalnya. Untuk melihat tingkat kesetiaan pegawai terhadap organisasinya dapat dilihat dari masa kerja pegawai tersebut. Semakin lama masa kerjanya maka semakin tinggi pula rasa setianya terhadap organisasi. Semakin lama seorang pegawai bekerja pada sebuah organisasi maka akan semakin banyak pengalaman dan skill yang didapatkannya.

Menurut Luthans (2014) komitmen organisasional pada diri pegawai adalah salah satu hal yang diperlukan bagi organisasi demi tercapainya tujuan. Keadaan emosional dari karyawan atau perasaan karyawan dengan pekerjaannya menggambarkan kepuasan kerja dari karyawan. Hal ini dibuktikan dengan bagaimana karyawan bersikap terhadap segala sesuatu yang ada dilingkungan kerjanya dan terhadap pekerjaannya. Sunyoto (2012) menyatakan kepuasan kerja yaitu perasaan baik buruk karyawan terhadap pekerjaannya baik menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja memberikan manfaat besar untuk karyawan yang menjalankan tugas. Salah satu manfaat dari adanya kepuasan kerja karyawan dalam dirinya adalah meningkatnya komitmen dari karyawan dan tingginya semangat kerja dari karyawan.

Personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun yang merupakan bagian prajurit TNI dan bertugas di satuan, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila di satuan tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan organisasi/kesatuan tidak akan tercapai. Komitmen pada setiap prajurit sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang prajurit dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya dibanding dengan prajurit yang tidak mempunyai komitmen.

Dalam memelihara dan meningkatkan komitmen organisasionalnya, seluruh prajurit harus: a) Mendalami, memahami, menghayati dan mengamalkan nilai-nilai dasar dan instrumental yang terkandung di dalam tiap-tiap marga dari Sapta Marga dan isi dari Sumpah Prajurit, dan; b) Bersikap loyal yang tidak berarti hanya menurut dan mengikuti atasan, tetapi dapat diartikan lebih luas yakni kesadaran yang diiringi keikhlasan melakukan sesuatu untuk orang lain atau kesatuan untuk memaksimalkan pencapaian keberhasilan tugas. Nilai-nilai yang terkandung dalam 'komitmen organisasional' yang dimiliki, terpasang/terpatri sangat kuat, dan diusung oleh setiap prajurit, serta dijalankan dengan ikhlas, berdasarkan fakta empiris dalam penelitian ini terbukti sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka, sebagaimana yang dirasakan Personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Pelatihan merupakan suatu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam halini pegawai. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan olehorganisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pelatihan (Hasibuan, 2011). Pelatihan tidak hanya diperlukan sebagai formalitas kegiatan perusaan saja, akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Para karyawan juga dapat belajar untuk mengerjakan pekerjaannya dengan benar dan tepat. Pelatihan juga dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan karyawan sehingga mengurangi penurunan kinerja pada masa yang akan datang. Hal ini didukung oleh pendapat Sutrisno (2011) yang menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja

Badiklat Kemhan sebagai unsur pendukung di Bidang Diklat dalam melanjutkan revitalisasi diklat berbasis kompetensi, terus mengembangkan sistem guna membentuk, memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) pertahanan yang berintelektualitas dan berkepribadian sehingga terampil dalam bidangnya. Dengan keahlian dan keterampilan tersebut, SDM Kemhan dan TNI, sebagaimana juga Personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun sebagai partisipan/peserta pelatihan (*trainee*) akan menjadi kompeten serta memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan mampu mengimplementasikan ide, cita dan rasa

menjadi wujud karya yang bermutu dalam meningkatkan kinerja, baik bagi diri pribadi maupun organisasi serta lingkungannya

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis 4 (H4), diketahui bahwa komitmen organisasi yang semakin kuat tidak mampu meningkatkan kinerja. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Sengkeh, *et al*. (2017) yang menunjukkan terdapat pengaruh yang segnifikan antara komitmen organisasional karyawan terhadap kinerja. Kemudian juga tidak sesuai Rustamadji & Omar (2018) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sama seperti analisis sebelumnya, bahwa sebenarnya dari segi pengaruh, maka terdapat pengaruh antara komitmen organisaisi dengan prestasi kerja. Hal tersebut dilihat dari nilai *original sample* sebesar positif 0.245, namun pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan harus dapat menjaga aset berharga yang dimilikinya (dalam hal ini adalah sumber daya manusia yang berkualitas) agar mereka tidak beralih kerja di perusahaan lain yang dinilai lebih bisa memberikan keuntungan dan kenyamanan bagi mereka.

Kepuasan kerja di dalam diri individu dapat berasal dari dalam diri individu sendiri, namun pengaruh dari lingkungan eksternal (luar diri) berperan dalam membentuk perilaku bertahan atau keluar, berupa sesuatu yang diterima individu dari lingkungan pekerjaannya. Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam

Herzberg dalam Fraser (1992) menyatakan bahwa ada satu faktor terpenting dalam meningkatkan dan perbaikan kinerja (*performance*), yakni kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan Kinerja masuk dalam kategori sangat tinggi.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja yang Dimediasi Kepuasan Kerja

Tidak berperannya kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun karena hasil pelatihan yang diperoleh personel dan sumber daya pendukung yang dibutuhkan tidak efektif dalam pencapaian kepuasan kerja, dan berimplikasi pada kinerja. Sebagaimana penjelasan di atas, hal tersebut disebabkan oleh hasil pelatihan tidak terimplementasi dengan optimal di tempat kerja, dimana personel sering mengalami TOD dan TOA, serta saat mengerjakan/menyelesaikan pekerjaan berbasis material, perlengkapan dan peralatan tidak terdukung dengan baik karena kekurangan persediaan (*out of stock*), serta perlengkapan dan peralatan yang tidak lengkap sehingga menciptakan kepuasan kerja yang rendah pada diri personal yang berimplikasi pada kinerja mereka.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Untuk melihat apakah mediasi tersebut merupakan mediasi sempurna atau bukan, maka dapat dijelaskan menggunakan kriteria mediasi menurut Hair, *et al*. (2010). Salah satu kriterianya adalah apabila a, b, dan c signifikan tetapi nilai koefisien langsung c < b, maka Z dinyatakan sebagai mediasi sebagian. Dari Tabel 5.16 sebelumnya diperoleh nilai a (nilai *original sample* jalur Komitmen Organisasi (X2) →Kepuasan Kerja (Y)) sebesar 0.853. Nilai b (nilai *original sample* jalur Kepuasan Kerja (Y)→Kinerja (Z)) sebesar 0.371. Kemudian, nilai c (nilai *original sample* jalur Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja (Z)) sebesar 0.245. Karena c =

0.245 lebih kecil dari b = 0.371, maka mediasi dalam penelitian ini dinyatakan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*).

Prajurit yang memiliki suatu komitmen organisasi kuat dan merasakan kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya akan bekerja secara optimal dengan cara mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk tugas pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh satuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang diimplementasikan personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun memberi dampak pada capaian kinerja, tatkala mereka merasakan kepuasan dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya dengan baik.

4. Kesimpulan

Terkait hubungan/pengaruh langsung, terbukti secara empiris bahwa 1) Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana hal ini karena hasil pelatihan yang diperoleh personel dan sumber daya pendukung yang dibutuhkan dianggap tidak efektif dalam pencapaian kepuasan kerja, dan 2) Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara berarti atau signifikan terhadap kinerja personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun, dimana hal ini dimungkinkan karena normative commitment yang belum optimal.

Dalam penelitian ini juga terbukti secara empiris bahwa: 1) hubungan tidak langsung jalur Pelatihan (X1), Kepuasan Kerja (Y), Kinerja (Z) adalah tidak signifikan. Artinya Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi atas pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dan; 2) hubungan tidak langsung jalur Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y), Kinerja (Z) adalah signifikan. Artinya Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi, namun peran tersebut hanya sebagaian (partial mediation). Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi secara penuh (full mediation) atau hanya memediasi sebagian.

Badiklat Kemhan sebagai unsur pendukung di Bidang Diklat sebenarnya telah memiliki berbagai paket program pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi pegawai/personel Kemhan/TNI sesuai kebutuhan organisasi. Permasalahan utama yang dapat diketahui terkait dengan hasil penelitian ini terletak pada konteks ketepatan sasaran dan implemetasi dari pasca pelatihan itu sendiri. Oleh karena itu hal tersebut perlu menjadi perhatian bagi pimpinan Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun di masa yang akan datang.

Terkait dengan komitmen organisasi prajurit umumnya, serta prajurit TNI AU dan personel Skadron Teknik (Skatek) 042 Lanud Iswahjudi Madiun khususunya, banyak cara dapat ditempuh dalam meningkatkan kapasitas dan mentalitas prajurit sebagai pelaksanaan reformasi birokrasi khususnya untuk meningkatkan integritas dan komitmen prajurit guna mewujudkan profesionalisme terutama dalam hal menegakkan kembali disiplin prajurit, meluruskan kembali berbagai bentuk penyimpangan yang dilakukan oleh prajurit, tetapi mana yang paling cocok dan berhasil guna adalah masalah tersendiri dan memerlukan seni penerapan atau seni kepemimpinan yang tepat pula.

References

Abdullah, B., & Saebani, B. A. (2014). *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)*. Pustaka Setia.

Abdus, D. Z. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Insan*. Stain Press.

Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 1-17.

Ahmed, S., & Uddin, M. N. (2012). Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *ASA University Review*, 6(2), 95-102.

Ali, Y. (2017). Evaluasi Penggunaan Daftar Penilaian Dalam Rangka Penilaian Kinerja Prajurit TNI. *Jurnal Riset UNIBOS Makassar Edisi XVII*, 3(6), 61-76.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alwi, H. (2013). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Balai Pustaka.

Benrazavi, S. R., & Silong, A. D. (2013). Employees' Job Satisfaction and Its Influence on Willingness to Work in Teams. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1): 127-140.
Bhat, Z. H. (2013). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. *Indian Journal of Applied Research*, *3*(6), 292-293.
Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Human Resource Management*. 8th Edition. McGraw-Hill.
Carell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2013). *Human Resource Management: Global Strategy for Managing a Diverse Workfoce*. Fifth Edition. Prentice Hall, Internasional Editions.
Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. John Willey and Sons.
Effendi, M. S., & Desnirita. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja (Studi Kasus Karyawan PT Danendra Agung Perkasa Jakarta). *Ikraith-Humaniora*, *2*(2), 62-68.
Flippo, E. B. (2013). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi VII. Jilid II. Terjemahan: Alponso S. Jakarta: Erlangga.
Fraser, T. M. (1992) *Stres dan Kepuasan Kerja: Acuan Mencari Alternatif untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja yang Sesuai*. Pustaka Binaman Presindo.
Gathmyr, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Profesi Terhadap Kinerja Perwira Penerbang TNI Angkatan Udara di Skadron Udara 31 Halim Perdanakusuma Jakarta. *Jurnal Prodi Strategi Pertahanan Udara*, *3*(2), 1-28.
Gendro, W. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Percetakan STIM YKPM.
Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Giritama, I.P.C., & Suana, I.W. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba di Kuta-Badung. *E-Jurnal Manajemen*, *7*(9), 1066-1082.
Handoko, T.H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM.
Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
Hussein, A.S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Modul Ajar. Univeristas Brawijaya.
Jehanzeb, K., Hamid, A.B.A., & Rasheed, A. (2015). What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *International Business Research*, *8*(3), 208-220.
Juliansyah, N. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Cetakan ke-1. Kencana.
Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Graha Ilmu.
Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Nomor: Kep/673/X/2019 Tentang Katalog Program Pendidikan dan Pelatihan Badiklat Kemhan TA. 2020.
Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi 4. Erlangga.
Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: V.A Yuwono, dkk. : Andi.
Mangkunegara, A.A.A.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. Edisi 10. Salemba Empat.
Melati, R., Soepeno, H., & Firdaus, M.A. (2014). Pengaruh Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Adi Citra Megah. *Jurnal Ilmiah Inovator*, 1-23.
Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
Mitchel, T.R., & Larson, J.R. (1982). *People and Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
Nasrih, M.L. (2010). Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Al-Iqtishad*, *2*(1), 155-180.
Ningsi, C.A., Alhabsji, T., & Utami, H.N. (2015). Pengaruh Pelatihan dan Promosi terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Kendari). *Jurnal Administrasi Publik*, *5*(1), 131-143.

Nursyahputri, S.R., & Saragih, H.R. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Unit HCBP PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk). *Jurnal Ecodemica*, *3*(2), 238-247.

Nuryanti, B.L., Putri, W.D., & Masharyono. (2018). Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research*, *117*, 265-268.

Pardede, R., & Herlina, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. KSK Insurance Indonesia. *Jurnal Magister Manajemen*, *9*(1), 136-171.

Parimita, W., Larasati, D., & Handaru, A.W. (2014). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Tata Usaha (Studi pada Tujuh Fakultas di Universitas Negeri Jakarta). *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, *5*(1), 123-146.

Pramitha, G.D., Supartha, I.W.G., & Riana, I.G. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Koperasi Krama Bali. *E-Jurnal Manajemen*, *1*(2), 191-207.

Ranupandojo & Husnan, S. (2012). *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. BPFE UGM.

Rivai, V. & Sagala, E.J. (2013). *Manajemen SDM Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. Edition 15. Pearson Education.

Rustamadji & Omar, C.M.Z.B.C. (2018). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters*, *9*, 399-412.

Saluy, A.B., Musanti, T., & Mulyana, B. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Personel di Makosek Hanudnas I. *Journal of Management and Business Review*, *16*(1), 87-109.

Sastrohadiwiryo, B.S. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi 2. Bumi Aksara.

Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.

Sengkeh, D., Rumawas, W., & Tumbel, T.M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, *5*(3), 1-10.

Setiawan, A., & Sawitri, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Berdampak Pada Kinerja Tenaga Pendidik di Politeknik KODIKLATAD. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*. 129-143.

Spector, P.E., & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied Psychology: An International Review*, *59*, 21-39.

Sulistyan, R. B., Ermawati, E., & Ariyono, K. Y. (2019). Manajemen Retensi dalam Upaya Mempertahankan Karyawan melalui Dorongan Kepuasan dan Komitmen. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, *9*(2), 87-98.

Wexley, K.N., & Yukl, G.A. (2007). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalis*. Alih Bahasa: Much. Shobaruddin. Bina Aksara.

Widodo, S.E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pusaka Pelajar.

Windari, A., & Wilujeng, S. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, *2*(1), 1-15.

Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek.

Yuniar (2020). Pengaruh Training Terhadap *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Commitment* Sebagai Mediasi Dalam Peningkatan *Job Performance* Pegawai Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Disertasi*. Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Trisakti, Jakarta.

Yuniastuti, R.M. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. Organik Agro System di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, *1*(2), 199-210.