

**Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin**

**Kerja sebagai Variabel Intervening**

**(Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)**



**Disusun Oleh :**

Nama : Nita Nur Mazidah

Nomor Mahasiswa : 14311665

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

**Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin  
Kerja sebagai Variabel Intervening**

**(Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat  
Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Indonesia

Oleh:

Nama : Nita Nur Mazidah

Nomor Mahasiswa : 14311665

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2018**

### SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nita Nur Mazidah

Nim : 14311665

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia. Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Islam Indonesia kepada saya.

Yogyakarta, 15 September 2018

Hormat Saya,



Nita Nur Mazidah

**Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin  
Kerja sebagai Variabel Intervening**  
(Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)

SKRIPSI

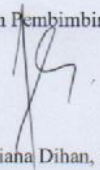
**Diajukan oleh:**

Nama : Nita Nur Mazidah  
Nomor Mahasiswa : 14311665  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal.....

Dosen Pembimbing,

  
Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **NITA NUR MAZIDAH**

Nomor Mahasiswa : **14311665**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 15 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'amin, peneliti persembahkan penelitian ini untuk:

- ✓ Allah Swt, Sang Maha Pengasih serta Penyayang dan semoga saya diridhoi Nya.
- ✓ Nabi Muhammad Saw, seorang pengusaha sejati, tauladan bagi seluruh umat.
- ✓ Bapak H. Marhasan, Ibu Hj. Munadziroh S.Pd,I dan Ibu Siti Syaroh (Alm) sebagai orang tua yang selalu mendampingi anak-anaknya, yang selalu mendo'akan dan yang sudah ikut mempejuangkan cita-cita anaknya meskipun keringat, lelah, letih dan do'a yang selalu mengiringi setiap perjuangan.
- ✓ Kakak Mauidhotil Hasanah S.Pd, Ana NihlatunNafah S.Psi, adik Rofiqotul Arfah, dan tak lupa juga kakak-kakak ipar Muhammad Mudzakir M.Pd dan Almufid, S.Pt.

## **HALAMAN MOTTO**

“Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”

**(Nita Nur Mazidah)**

“Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

**(Al-quran)**

“Allah mencintai pekerjaan yang apabila bekerja ia menyelesaikannya dengan baik”

**(HR. Thabrani)**

**Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin  
Kerja sebagai Variabel Intervening**

**(Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)**

Nita Nur Mazidah

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Nitanurmazidah@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kkinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan yang ada di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 72 karyawan yang ada di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia . Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi terhadap disiplin kerja, kemudian terdapat pengaruh positif signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa tidak ada pengaruh antara pelatihan terhadap



kinerja karyawan melalui disiplin kerja dan ditemukan pula bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan.

**Effect of Training and Motivation on Employee Performance with Work  
Discipline as Intervening Variables**

**(Case study at the Faculty of Economics, Indonesian Islamic University)**

Nita Nur Mazidah

Management, Faculty of Economics, Indonesian Islamic University

Nitanurmazidah@gmail.com

***ABSTRACT***

The aim of this study is to determine the effect of training and motivation on employee performance through work discipline at the Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia. This research was conducted for employees in the Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia. Using a quantitative approach, the research data was collected from 72 employees in the Faculty of Economics, Indonesian Islamic University. Partial least square (PLS) was used to test hypotheses in this study using SmartPLS 3.0.

The results of this study indicate that there was no influence between training on employee performance, there was no influence between motivation on employee performance, there was no influence between training on work discipline, there was a significant positive influence between motivation on work discipline, then there was a significant positive influence between work discipline towards employee performance. In addition, it was found that there was no influence between training on employee performance through work discipline and it was also found that there

was an influence between motivation on employee performance through work discipline.

**Keywords:** Training, Motivation, Work Discipline, Employee Performance.

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh*

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-MU tidak akan pernah habis untuk hamba-MU sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.**

Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang berkepribadian luar biasa yang bisa menjadi teladan bagi seluruh umat di dunia ini. Ialah seseorang yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik, dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Kedamaian adalah salah satu ciri khas Nabi Muhammad SAW dalam menyatukan umatnya. Cinta serta kasih sayang dalam membantu antar sesama itu lah yang selalu ia terapkan. Semangat yang membara bagaikan api unggun yang sedang menyala itulah yang ditularkan kepada kita semua untuk selalu bersemangat dalam menjalani kehidupan.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat sarjana ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat berjalan

dengan baik karena dukungan dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak tercinta, H. Marhasan (terimakasih bapak atas kesabarannya kepada anakmu ini, semangat dan perjuangan untuk menempuh pendidikan, engkau adalah sosok ayah yang luar biasa, engkau tak pernah mengeluh sedikit pun demi anak dan istri mu)
2. Ibu tersayang dan terhebat, Hj. Munadziroh, S.Pd dan Siti Syaroh (Alm), (terima kasih atas semangat yang engkau tularkan kepada anakmu ini, atas doa-doa yang engkau lafalkan untukku, engkau yang mengajarkan tentang pentingnya Allah dan Agama diatas segalanya).
3. Mbak yang selalu pengertian, Maudhotul Hasanah, Spd dan Ana Nihlatun Nafah, S.Psi (terimakasih mbak – mbakku tersayang yang selalu pengertian, yang selalu mendukungku material maupun nonmaterial, dan yang selalu memberi pengertian bahwa hidup itu tidak harus selalu diatas)
4. Adik dan keponakanku tergemay, Rofiqotul Arfah, Harsa Malesih, Ansongo Indah Wangsit dan Rafisqi Afkar Almufid (terimakasih mylil yang selalu memberi amunisi buat mbakmu ini disaat mulai lelah dan jenuh)
5. Kakak ipar, Muhammad Mudzakir, M.Pd dan Almufid, S.Pt (terimakasih atas dukungan dan nasehat – nasehat terbaiknya)

6. Keluarga besar dari bapak maupun ibu yang tidak bisa saya sebutin satu persatu karena terlalu banyak, terimakasih untuk dukungan, nasehat, dan juga pelajaran hidup selama ini.
7. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah menyediakan waktu untuk membimbing penelitian dengan sabar dan telaten.
8. Karyawan Fakultas Ekonomi UII, yang telah meluangkan waktunya untuk mengisikan kuisioner dengan baik dan tepat waktu.
9. Surya Kelana Amurwa Bumi, terimakasih atas dukungannya selama ini, yang selalu memberi semangat dan selalu meluangkan waktunya untuk menghiburku disaat kepala mulai pening dengan tugas – tugas kuliah maupun skripsi ini.
10. Teman dan sahabat Extreme Jogja Elmy, Asile, Lorca, Hilma, Novi, Mirna, Pipit, Alim, Latipe, Ambar, Philo, Diki, Danis, Nubil, Nuhek, Fian yang telah menemaniku dari jaman SMA sampek jaman kuliah.
11. Teman seperjuangan selama kuliah Riny, Putri, Sela, Resya, Incit terimakasih telah memberi warna dalam masa – masa perkuliahan.
12. teman – teman seperjuangan selama menempuh pendidikan dari SD, SMP, SMA dan Perkuliahan yang telah membantu dan memberi semangat untuk menyelesaikan pendidikanku sampai sekarang.

Penulis menyadari sepenuhnya dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh*

Yogyakarta, 14 September 2018

Penulis,

Nita Nur Mazidah

## Daftar Isi

Halaman Judul .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Halaman Keterangan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Halaman Persembahan .....	v
Halaman Motto .....	vii
Abstrak.....	viii
<i>Abstract</i> .....	x
Kata Pengantar .....	xii
Daftar Isi .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Landasan Teori.....	9
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2. Pelatihan.....	14
3. Motivasi Kerja.....	21
4. Disiplin Kerja .....	27
5. Kinerja Karyawan .....	33
B. Penelitian Terdahulu .....	39
1. Hubungan Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	39
2. Hubungan Motivasi dan Kinerja Karyawan .....	41
3. Hubungan Pelatihan dan Disiplin Kerja .....	43
4. Hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja .....	45
5. Hubungan Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan .....	47



C.	Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	60
1.	Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	60
2.	Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	61
3.	Pelatihan terhadap Disiplin Kerja .....	62
4.	Motivasi terhadap Disiplin Kerja .....	63
5.	Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	64
6.	Disiplin Kerja memediasi Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	66
7.	Disiplin Kerja memediasi Motivasi dan Kinerja Karyawan .....	67
D.	Kerangka Pikir .....	68
E.	Hipotesis .....	69
BAB III METODE PENELITIAN .....		71
A.	Jenis Penelitian.....	71
B.	Lokasi Penelitian .....	72
1.	Profil Perusahaan.....	72
2.	Visi Fakultas Ekonomi UII.....	72
3.	Misi Fakultas Ekonomi Uii .....	72
4.	Logo Fakultas Ekonomi UII.....	73
C.	Identifikasi Variabel.....	73
1.	<i>Independent variable</i> (variabel bebas).....	73
2.	<i>Dependent variable</i> (variabel tergantung) .....	74
3.	<i>Intervening variable</i> (variabel intervening) .....	74
D.	Definisi Operasional dan Indikator.....	76
1.	Pelatihan.....	76
2.	Motivasi .....	78
3.	Disiplin Kerja .....	80
4.	Kinerja Karyawan .....	83
E.	Populasi dan Sampel .....	84
1.	Populasi.....	84
2.	Sampel.....	84

F.	Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data .....	85
1.	Jenis Data .....	85
2.	Teknik Pengumpulan Data .....	86
G.	Metode Analisis Data .....	87
1.	Analisis Deskriptif.....	87
2.	Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	87
3.	Partial Least Square (PLS) .....	88
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....		96
A.	Pengumpulan Data .....	96
B.	Analisis Deskriptif .....	96
1.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	97
C.	Analisis Data .....	106
1.	Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	106
2.	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	118
D.	Pembahasan.....	130
1.	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	130
2.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	131
3.	Pengaruh Pelatihan terhadap Disiplin Kerja .....	134
4.	Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja.....	135
5.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	137
6.	Pengaruh Mediasi Disiplin Kerja dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja karyawan .....	139
7.	Pengaruh Mediasi Disiplin Kerja dalam Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	140
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		142
A.	KESIMPULAN .....	142
B.	SARAN .....	143
DAFTAR PUSTAKA .....		145
Lampiran 1 .....		149

Lampiran II .....157



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Era globalisasi merupakan era yang memiliki kemajuan yang sangat pesat dikarenakan tidak ada batasan dalam mengakses informasi sehingga membuat perusahaan maupun instansi harus mampu mengevaluasi dan mengkaji apa saja yang dapat dilakukan untuk memajukan perusahaan maupun instansi tersebut hal ini didukung dengan teknologi yang semakin canggih dan berkembang, yang mampu menunjang individu itu sendiri. Menurut Achmad Suparman (2002) globalisasi adalah suatu proses menjadikan sesuatu (benda atau perilaku) sebagai ciri dari setiap individu di dunia ini tanpa dibatasi oleh wilayah.

Dalam sebuah perusahaan pasti memiliki suatu target dan tujuan yang ingin dicapai pada kurun waktu atau periode tertentu khususnya dalam era globalisasi. Untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, maka perusahaan harus memiliki sumber daya yang baik atau memadai. Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting perusahaan, maka dari itu sumber daya manusia harus ditingkatkan kedisiplinan dan kinerjanya agar organisasi dapat berkembang dengan baik sesuai tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan

kedisiplinan dan kinerja karyawan dalam organisasi salah satunya yaitu memberikan pelatihan dan motivasi pada karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2017) berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan” hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan SDM meningkat maka disiplin kerja akan meningkat pula. Manajemen disiplin kerja tetap menjadi masalah utama dalam hubungannya dengan karyawan dan merupakan sumber konflik di tempat kerja (Fenley, 1998). Untuk itu perusahaan harus memperhatikan indikator-indikator dalam pelatihan misalnya instruktur program pelatihan harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, karyawan yang akan ikut pelatihan harus melalui *assessment* terlebih dahulu sehingga akan diketahui gap antara ekspektasi dan kinerja sesuai dengan kebutuhan, materi pelatihan yang sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan di lapangan.

Selain pelatihan, motivasipun memiliki pengaruh terhadap kedisiplinan karyawan perusahaan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Susanty & Baskoro, 2012) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)” hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan dan gaya kepemimpinan dari

pimpinan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian ini juga mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan yang secara kualitas maupun kuantitas dicapai dan diperoleh oleh karyawan sebagai tolak ukur untuk mampu mendapatkan atau mencapai hasil yang diinginkan. Menurut (Griffin, 1987) kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Sedangkan menurut Hersey and (Blanchard, 1993) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya peneliti lain. (Donnelly et al., 1994) mengemukakan bahwa Pengertian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Prof.Dr.H.Suprayadi (2013) pelatihan berperan sebagai suatu proses pembelajaran sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian dengan judul *“Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan”*

dilakukan oleh (Sultana *et al.*, 2012) menjelaskan pengaruh praktik pelatihan sdm terhadap kinerja pegawai pada sektor perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan dipandang sebagai sarana mengatasi perubahan yang inovasi teknologi, persaingan pasar dan memainkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan, jadi jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya.

Salah satu usaha lain meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan motivasi. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Menurut Kadarisman (2012) motivasi kerja sebagai penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kedisiplinan. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa kedisiplinan sering menimbulkan permasalahan bagi organisasi itu sendiri. Seseorang karyawan yang mempunyai tingkat kedisiplinan tinggi maka akan bekerja dengan baik



walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin juga tidak akan mencuri waktu untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Oleh karena itu kedisiplinan pegawai perlu dilakukan penanganan secara jelas karena pada dasarnya akan mencerminkan kinerja pegawai itu sendiri. Disiplin menurut Simamora (2006) merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Menurut M. Harlie (2012) Disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, di mana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian semakin tingginya disiplin kerja setiap karyawan yang didukung oleh keahlian, upah, atau gaji yang layak, maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari instansi itu sendiri dan akan menumbuhkan kinerja karyawan yang lebih baik.

Dari pernyataan diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan sumber daya manusia, motivasi dan disiplin kerja sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Adapun judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi SDM terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan kontribusi dari berbagai bidang yang berkaitan :

### **1. Bagi Perusahaan**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam mempertimbangkan faktor pelatihan, motivasi dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pihak, baik untuk pimpinan dan manajemen organisasi dalam mengembangkan kinerja karyawan, sehingga karyawan dapat bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pekerjaan yang akan mendorong tercapainya visi dan misi perusahaan.
- c. Diharapkan bisa dijadikan sebagai tambahan referensi bagi perusahaan ketika perusahaan melakukan pembaharuan program untuk kemajuan perusahaan.

### **2. Bagi peneliti**

Memberikan kesempatan untuk menerapkan teori sumber daya manusia secara langsung atau di lapangan. Selain itu memberikan kemampuan dalam melakukan penelitian, sehingga memberikan pengalaman serta ilmu bagi peneliti dan juga menjadi bahan perbandingan bagi peneliti untuk implementasi teori kedalam praktek manajemen.

### **3. Bagi Akademisi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan menjadi sumber referensi atau bahan literatur bagi yang membutuhkan dalam mengembangkan perusahaan dengan salah satunya memperbaiki kinerja karyawan perusahaan dan juga dapat dimanfaatkan oleh akademisi yang ingin meneliti masalah dan variabel yang sama dengan penelitian ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia kini semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi dalam menjalankan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dibutuhkan, karena MSDM menjadi ilmu penting dalam sebuah organisasi untuk diketahui oleh manager, karena manager lah yang memainkan peran penting dalam penerapan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai proses dari pengaturan kemampuan manusia untuk mendapatkan tujuan perusahaan (Bohlander, 2013).

Bohlander dan Snell (2010) mendefinisikan Sumber Daya Manusia sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usaha dan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Mangkunegara (2007), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2010:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Simamora (2004:4-5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan,

pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Dari kedua definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan fenomena sosial pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi sebagai unsur terpenting mutlak, dianalisis dan dikembangkan dengan cara tertentu, waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu.

Pengelolaan sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitikberatkan perhatian pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan, dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, membangakan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Perencanaan (Planning): Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimanapun cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
- 2) Pengorganisasian (Organizing): Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Pengarahan (Directing): Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.
- 4) Pengendalian (Controlling): Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 5) Pengadaan (Procurement): Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau



keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

- 6) Pengembangan (Development): Merupakan proses peningkatan kemampuan dan ketrampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu perlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi (Compensation): Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.
- 8) Integration (Integration): Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan

mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.

9) Pemeliharaan (Maintenance): Fungsi ini memperlakukan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

10) Pemutusan (Separation): Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

## **2. Pelatihan**

### **a. Pengertian Pelatihan**

pelatihan menurut Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2007) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang

mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan didefinisikan oleh Prof.Dr.H.Suprayadi (2013) bahwa pelatihan berperan sebagai suatu proses pembelajaran sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rothwell (2003) training atau pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan.

Menurut Simamora (2006) pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berkenan dengan pengertian pelatihan Planty, mc cord & efferson (2007) memaparkan pelatihan adalah terus menerus dan pengembangan sistematis antara semua tingkatan karyawan, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkontribusi terhadap kesejahteraan mereka dan perusahaan. Sedangkan Davis dan Werther dalam sadarmayanti (2010) "*Training prepares people to do their present job and development prepares employess neded knowlage, skill and attitude*". Artinya, bahwa pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka

sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membuat pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

Menurut Rivai (2005:225), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Siagian (2008:175) mendefinisikan pelatihan adalah: Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Mangkunegara (2008:50) menegaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

b. Cakupan Pelatihan

Menurut Bohlender (2013), cakupan pelatihan yaitu :

1) Investasi dalam Pelatihan

Pelatihan sebagai prosedur formal yang dibuat untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan. Pelatihan berbeda dengan pengembangan

karena pengembangan lebih fokus kepada perluasan keterampilan seseorang.

## 2) Sistem Pendekatan untuk Pelatihan

Sistem pendekatan untuk pelatihan harus dilakukan agar memastikan pelatihan yang memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi dan karyawan.

### c. Metode – metode pelatihan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006: 327), pelatihan metode terdiri dari:

#### 1) Pelatihan kooperatif

Sebuah bentuk dari pelatihan kooperatif internsip (magang kerja) biasanya menggunakan pelatihan di ruang kelas sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Magang menawarkan keuntungan untuk pemberi kerja dan peserta magang. Para pemberi kerja yang melakukan tugas-tugas internal sumber daya yang efektif dalam biaya yang mencakup untuk mencari peserta internal bekerja membuat keputusan perekrutan akhir.

#### 2) Pelatihan Instruktur

Pelatihan dengan bimbingan instruktur adalah metode pelatihan yang paling umum. Kursus, kuliah, dan pertemuan singkat yang dilakukan oleh pemberi kerja, biasanya terdiri atas pelatihan dalam kelas di mana saja.

### 3) Pelatihan Jarak jauh

Perguruan tinggi dan universitas dalam jumlah yang semakin bertambah telah menggunakan beberapa bentuk. Blackboard dan webCT, dua dari beberapa paket yang didukung yang digunakan oleh perguruan tinggi untuk menyediakan bahan pendidikan bagi para siswa, memungkinkan bincang-bincang secara virtual, dan pertukaran file di antara para peserta. Mereka juga meningkatkan kontak antara instruktur dan murid. Banyak perusahaan besar dan perguruan tinggi dan universitas menggunakan televisi dua arah Interaktif untuk menyampaikan Pelajaran dalam kelas. Media tersebut memungkinkan siswa untuk melihat dan memeriksa sebuah "kelas" yang ada di berbagai tempat lain. Dengan sistem yang lengkap sepenuhnya,

### 4) Pelatihan dan Teknologi

Ledakan pertumbuhan teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir telah merevolusi cara bekerja individu, termasuk bagaimana mereka. Saat ini, pelatihan-pelatihan komputer berbasis teknologi media dalam cangkupan cukup luas suara, gerakan (video dan animasi), grafik, dan hiperteks-untuk intensif indera pelajar. Adanya video streaming yang memungkinkan klip video dari materi pelatihan untuk disimpan dalam server jaringan perusahaan. Para karyawan kemudian dapat mengakses materi

dengan menggunakan intranet perusahaan. Di samping itu, teknologi-teknologi baru yang dalam penyampaian pelatihan, pengembangan, administrasi, dan pelatihan dari pelatihan.

d. Tahap – tahap pelatihan yaitu:

1) Tahap 1: melakukan penilaian kebutuhan

Pihak eksekutif perusahaan harus memastikan pelatihan tepat waktu dan fokus kepada isu strategis perusahaan.

a) Analisis Organisasi adalah analisis global dan terdiri dari tren lingkungan, tujuan organisasi, dan aliran sumber seperti teknologi, keuangan, dan manusia.

b) Analisis Tugas adalah tahap penilaian tingkat menengah dari kebutuhan pelatihan. Dalam fase ini pelatih mengidentifikasi tugas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan pelatihan yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan sukses. Analisis tugas didasarkan pada analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

c) Analisis Orang adalah analisis pelatihan kebutuhan yang berfokus pada individu. Kebutuhan pelatihan menekankan pada yang membutuhkan. Analisis ini terhubung ke penilaian kinerja.

2) Tahap 2: mendesain program pelatihan

Merancang lingkungan pembelajaran terkait empat bidang yaitu :

a) Tujuan Instruksional

Tujuan ini akan dilakukan setelah analisis pelatihan-kebutuhan selesai. Tujuan – tujuannya akan memandu pengembangan isi pelatihan dan akan digunakan untuk menilai dari program pelatihan.

b) Kesiapan Peserta Pelatihan dan Motivasi

Dua prasyarat mempengaruhi keberhasilan orang yang menerima pelatihan yaitu kesiapan peserta pelatihan (*maturity* dan pengalaman peserta pelatihan) dan motivasi peserta pelatihan. Enam strategi dapat membantu kesiapan peserta pelatihan yaitu gunakan dorongan positif, menghilangkan ancaman dan hukuman, menjadi fleksibel, menetapkan tujuan pribadi peserta, desain instruksi menarik, dan memecah hambatan fisik dan psikologis untuk belajar.

e. Indikator Pelatihan:

Pelatihan menurut Mangkunegara (2007) memiliki enam indikator yaitu sebagai berikut:

- 1) Tujuan: pelatihan merupakan tujuan yang ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.



- 2) Sasaran: sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*mesurabel*).
- 3) Pelatih: mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan kompeten.
- 4) Materi: pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi.
- 5) Metode: metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
- 6) Peserta pelatihan: peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Variabel motivasi menurut Robbins & Judge (2008) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi kerja menurut Stokes (1996:92) adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat

perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. Menurut Shani dan Lau (2009) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energi yang berasal dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu.

Motivasi menurut Vroom dalam Handoko (1999) yaitu merupakan suatu akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan. Menurut Herzberg (1966) motivasi didefinisikan sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi menurut Sardiman (2006: 112) merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Sedangkan menurut Mulyasa (2003: 113) pengertian motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Karyawan akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi.

Hasibuan (2003:219) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi

dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Handoko (1992:9), yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Menurut Martoyo (2007:183), “motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja”. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut J. Ravianto dalam Martoyo adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan Mathis dan Jackson (2001). Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor

penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

- 5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b. Tujuan motivasi kerja

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2009):

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan

c. Indikator Motivasi Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Herzberg dalam Robbins & Judge (2008) yaitu sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja: suatu keberhasilan atau pencapaian seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai prestasi kerja.
- 2) Pengakuan: besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas unjuk kerjanya, serta memberikan surat penghargaan atau hadiah berupa uang tunai.

- 3) Pekerjaan itu sendiri: besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya, kesempatan belajar dan peluang.
- 4) Tanggung jawab: besar kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan.
- 5) Kemajuan: besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya tanpa adanya pengawasan yang terlalu ketat.
- 6) Pengembangan potensi individu: besar kecilnya karyawan berkembang ke tahap yang lebih tinggi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi.

d. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Menurut Sagir dalam Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 269-270) unsur-unsur motivasi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja
- 2) Penghargaan
- 3) Tantangan
- 4) Tanggung jawab
- 5) Pengembangan
- 6) Ketertiban
- 7) Kesempatan

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual

dan faktor-faktor organisasional, yang tergolong pada faktor individual yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor yang berasal dari organisasi yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah gaji, keamanan pekerjaan dan hubungan sesama pekerja.

e. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Muchdarsyah Sinungan (2003: 140) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan pada tujuan dan sasaran
- 2) Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
- 3) Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri
- 4) Adanya peningkatan
- 5) Adanya tanggung jawab
- 6) Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah
- 7) Supervisi
- 8) Hubungan antar perseorangan
- 9) Kondisi kerja
- 10) Gaji

11) Status

12) Keamanan kerja.

Faktor diatas akan menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja. Apabila kondisi dan syarat kerja seperti upah, lingkungan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja serta jaminan hari tua yang diperlukan oleh karyawan dapat disediakan oleh perusahaan, maka motivasi kerja para karyawan akan meningkat.

Untuk mendapatkan motivasi kerja dibutuhkan suatu motivator. Hal ini merupakan hasil pemikiran dan kebijaksanaan yang tertuang dalam perencanaan dan program terpadu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan di atas, maka seluruh pelaku produksi, seperti pemerintah, pimpinan perusahaan dan karyawan harus saling bekerjasama.

#### **4. Disiplin Kerja**

##### **a. Disiplin Kerja Menurut Para Ahli**

Sedangkan variabel disiplin kerja menurut Rivai (2004) yaitu suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan

seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin menurut Siagian (2006) merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin kerja menurut Agung Setiawan (2013) merupakan sikap sadar atau kesediaan seorang karyawan untuk melakukan dan mentaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan dengan disiplin kerja yang baik diharapkan mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien serta tepat pada waktunya.

Menurut Susiarto dan Ahmadi (2006), disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Prasetyo (1984) menyatakan bahwa salah satu faktor penentu dari efektifitas kinerja adalah disiplin kerja. Disiplin kerja seorang karyawan tidak hanya dilihat dari absensi, tetapi juga bisa dinilai dari sikap karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai disiplin tinggi tidak menunda-



nunda pekerjaan dan selalu berusaha menyelesaikan tepat waktu meskipun tidak ada pengawasan langsung dari atasan. Keith Davis dalam Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman organisasi.

b. Bentuk – Bentuk disiplin kerja

Rivai (2004) mengemukakan bahawa terdapat berbagai macam bentuk-bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Disiplin retributif (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (*Corrective Discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tepat.
- 3) Prespektif hak-hak individu (*Individual Rights perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan kedisiplinan.
- 4) Prespektif utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin, hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampaknegatif.

Macam - macam kedisiplinan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 129) ada dua bentuk kedisiplinan, yaitu :

- 1) Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah

digarasikan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin.

- 2) Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

c. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja menurut Rivai dan Basri (2005) memiliki beberapa komponen indikator seperti:

- 1) Kehadiran: indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Indikator dari kehadiran yaitu:
  - a) Tingkat kehadiran
  - b) Ketepatan waktu hadir kerja
  - c) Ketepatan waktu pulang kerja
  - d) Ketepatan penggunaan waktu istirahat
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja: karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikatornya adalah:

- a) Ketepatan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  - b) Ketaatan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan
  - c) Ketepatan memakai seragam sesuai jadwal
- 3) Ketaatan pada standar kerja: hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Indikatornya yaitu:
- a) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan urutan tugas yang diberikan
  - b) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan
  - c) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
  - d) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi: karyawan memiliki rasa waspada maka akan selalu berhati-hati, penuh pertimbangan dan ketelitian dalam melakukan pekerjaan, serta akan selalu menggunakan fasilitas perusahaan secara efektif dan efisien. Indikatornya yaitu:
- a) Ketelitian dalam bekerja
  - b) Tanggung jawab atas pekerjaan
  - c) Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

5) Bekerja etis: beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan. Indikator dari bekerja etis yaitu:

- a) Berpakaian rapi
- b) Sopan santun dalam bertingkah laku
- c) Ramah
- d) Jujur dalam bekerja
- e) Sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.

f. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2009: 130) menjelaskan terdapat tiga pendekatan disiplin, yaitu:

1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman dan merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi merupakan pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, dan jika terjadi peningkatan perbuatan pelanggaran maka diperlukan hukuman yang lebih berat.

### 3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan adalah bentuk disiplin yang ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik, dan bukan pula suatu hukuman, tetapi merupakan proses pembentukan perilaku.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Variabel terakhir yaitu kinerja karyawan, menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut. Hal ini harus didukung dengan kinerja yang baik pula karena tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Pada penelitian ini akan dibahas mengenai disiplin kerja dan motivasi serta hubungannya dengan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Neelam et. Al (2014) mengatakan bahwa Kinerja karyawan berkontribusi pada pertumbuhan dari organisasi khususnya karena mereka dapat menerapkan dalam kombinasi kompetensi dan keahlian yang diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan yang secara kualitas maupun kuantitas dicapai dan diperoleh oleh karyawan sebagai tolak ukur untuk mampu mendapatkan atau mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Griffin (1987) Kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Hersey and Blanchard (1993) memaparkan bahwa Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif

untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Peneliti lain Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994) mengemukakan bahwa Pengertian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Septianto (2010: 25) mengemukakan kinerja seorang karyawan dikatakan baik apabila:

- 1) Mempunyai keahlian yang tinggi.
- 2) Kesiediaan untuk bekerja.
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung.
- 4) Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan di masa depan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan:

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011:552) yaitu:

- 1) Meningkatkan etos kerja.
- 2) Meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- 4) Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.

- 5) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- 6) Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- 7) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, dan pelatihan.
- 8) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 10) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 11) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.

c. Dimensi Kinerja Karyawan:

Empat dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja menurut Sudarmanto (2009), yaitu :

- 1) Kualitas merupakan tingkat kesalahan,kerusakan dan kecermatan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja yaitu merupakan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan juga waktu kerja efektif.



4) Kerjasama dengan orang lain dalam melakukan pekerjaan.

d. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1) Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

2) Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3) Efektifitas dan Efisiensi

Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika jika akibat yang dicari kegiatan menilai penting dari hasil yang dicapai maka akan mengakibatkan kepuasan meskipun efektif itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

4) Wewenang (Otoritas)

Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.

5) Disiplin

Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.

6) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis (2004) yaitu:

- 1) Kuantitas: merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.
- 2) Kualitas: ketaatan karyawan sesuai prosedur, disiplin, dan dedikasinya terhadap organisasi
- 3) Keandalan: kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang mencakup konsistensi kinerja serta keandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat.
- 4) Kehadiran: keyakinan karyawan untuk masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan.

- 5) Kemampuan bekerja sama: kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai pelatihan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Hubungan Pelatihan dan Kinerja Karyawan**

- a. Penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Rakyat” diteliti oleh (Sahangga & Mandey, 2014). Penelitian ini memperlihatkan hasil bahwa variabel pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja karyawan signifikan dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Dana Raya Manado. Persamaan dari penelitian ini yaitu variabelnya, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.
- b. Penelitian dengan judul “*Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain*” diteliti oleh (Asad & Mahfod, 2015). Hasil penelitian bahwa manajer memberikan bantuan yang diperlukan kepada karyawan mereka untuk menerapkan apa yang telah dilatih, dan ini

menunjukkan bahwa menerapkan pelatihan adalah tahap sensitif dan sangat penting karena memerlukan lingkungan kerja yang tepat yang harus menjembatani kesenjangan kinerja dan perubahan perilaku individu, jadi kesimpulan hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah, menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan dua variabel yang sama yaitu variabel pelatihan dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terdapat pada variabel pengembangan dan lokasi penelitian.

- c. Penelitian dengan judul "*The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia*" diteliti oleh (Asfaw, *at al.*, 2015), memiliki hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perubahan satu standar deviasi di prediktor variabel yaitu, pelatihan dan pengembangan akan memiliki perubahan di 0,25 kali standar deviasi untuk variabel dependent. Kesimpulannya metode fasilitasi pelatihan memiliki hasil yang sukses diamati dalam kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. .Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah, menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaanya terdapat pada lokasi dan variabel pengembangan karyawan.

- d. Penelitian dengan judul *“Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan”* dilakukan oleh (Sultana, *et al.*, 2012) penelitian ini menjelaskan pengaruh praktik pelatihan sdm terhadap kinerja pegawai pada sektor perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan dipandang sebagai sarana mengatasi perubahan yang inovasi teknologi, persaingan pasar dan memainkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaanya yaitu memiliki variabel pelatihan sdm terhadap kinerja. Perbedaannya adalah penelitian ini tidak memiliki variabel motivasi kerja dan disiplin kerja.

## **2. Hubungan Motivasi dan Kinerja Karyawan**

- a. Penelitian berjudul *“Effect of Motivation on Employee performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya”* di teliti oleh (EK & Mukuru, 2013). Dalam penelitian ini dikatakan bahawa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil korelasi analisis dalam penelitian ini juga telah menunjukkan Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki variabel yang sama, motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian.

- b. Penelitian berjudul “*Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Trining: Specifict to Education Sector of Pakistan*” di teliti oleh (Asim, 2013). Hasil dari penelitian ini yaitu motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memiliki hubungan yang positif. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki variable yang sama, motivasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.
- c. Penelitian berjudul “Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado” diteliti oleh (Kasenda, 2013). Penelitian ini merupakan jenis data yang dilihat dari sumbernya adalah data primer yaitu data mengenai tanggapan karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado mengenai kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan. Tanggapan diperoleh dari kuesioner dan wawancara terhadap karyawan yang menjadi responden penelitian dengan mendapatkan 60 sampel dari jumlah populasi sebanyak 147 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado.

d. Penelitian berjudul “*The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees’ performance of Finance Section in The Ragional Working Unit in Tulungagung Regency*”. Diteliti oleh (Febiningtyas & Ekaningtias, 2014). Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung. Hipotesis ketiga diterima bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , ini karena karyawan perusahaan harus meminta izin jika tidak dapat hadir kerja dan juga mematuhi semua aturan yang ditetapkan dalam perusahaan. Persamaan dari penelitian terdahulu yaitu memiliki tiga variabel yang sama, variabel motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian.

### **3. Hubungan Pelatihan dan Disiplin Kerja**

a. Penelitian berjudul “*The Impact of Training on Discipline Outcomes in School-Based Policing*” diteliti oleh (Prather, 2016). Dapat disimpulkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja rendah atau menderita validitas eksternal rendah yang umum dalam penelitian kualitatif, karena penelitian ini mengumpulkan data dari 26 petugas dari 11 distrik sekolah yang berabeda didalam satu negara, karena penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke distrik atau negara sekolah

lain. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki dua variabel yang sama yaitu pelatihan dan disiplin kerja, persamaan yang kedua yaitu penelitian dilakukan dalam perusahaan atau organisasi yang bergelut dalam bidang pendidikan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

- b. Penelitian berjudul “*The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher’s Professionalism in High School at Bali Province*”, yang diteliti oleh (Sudja, 2017). Kesimpulan dari penelitian ini yaitu (1) pendidikan dan pelatihan positif memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin, (2) kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin, (3) lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin, (4) sertifikasi guru memiliki pengaruh signifikan pada disiplin, (5) kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan pada profesionalisme, (6) lingkungan kerja yang dimiliki efek signifikan positif pada profesionalisme. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, sertifikasi guru berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan profesionalisme guru di sekolah tinggi provinsi Bali.
- c. Penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan” diteliti oleh (Sulaefi, 2017). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan



pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui disiplin kerja karyawan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja karyawan STPP Magelang. Terdapat kesamaan penelitian yaitu variabel pelatihan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada lokasi penelitian.

#### **4. Hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja**

- a. Penelitian berjudul "*The role of teachers' classroom discipline in their teaching effectiveness and students' language learning motivation and achievement: A path method*" diteliti oleh (Rahimi & Karkami, 2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan diberikan motivasi, peserta didik EFL lebih disiplin untuk belajar bahasa Inggris sebagai bahasa asing. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki variabel yang sama motivasi dan disiplin kerja. Perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan alat analisis penelitian.
- b. Penelitian berjudul "*Effect of Organization Discriminatory Discipline Practices on Employees Motivation*" diteliti oleh (Hasan, 2014). Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu praktek disiplin diskriminatif organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian

yang akan dilakukan yaitu memiliki variabel disiplin kerja dan motivasi yang sama, sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada lokasi penelitian dan alat analisis penelitian.

- c. Penelitian berjudul “*The Influence of Professionalism, Achievement Motivation and its Implication on Teacher Performance Empirical Study on High School Teacher in Karawang Regency*” diteliti oleh (Hasbullah, t.thn.) . Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu profesionalisme, motivasi berprestasi dan pemberdayaan secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap disiplin kerja guru yang bersertifikat di Karawang. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki variabel motivasi mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian dan alat analisis penelitian.
- d. Penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan dan Disiplin Kerja Pegawai: *Studi Pada Universitas Palangkaraya*” diteliti oleh (Luviansi *et al*, 2012). Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan disiplin kerja di lingkungan Universitas Palangkaraya, disarankan adanya pemeliharaan dan ditingkatkan motivasi yang dicerminkan dari dua dimensi yaitu, motivasi pemeliharaan dan faktor motivasi. Peningkatan motivasi dari diri individu pegawai sudah nampak dengan mengembangkan diri

secara formal maupun nonformal, namun motivasi internal ini perlu adanya dukungan motivasi eksternal yang kuat. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki variabel yang sama motivasi mempengaruhi disiplin kerja dan melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam bidang pendidikan. Perbedaannya adalah lokasi penelitian.

- e. Penelitian berjudul “Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara” diteliti oleh (Yoesana, 2013). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel yaitu motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai di kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara. Korelasi  $r_s$  yang didapat sebesar 0.400, maka tingkat hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai di kantor Kecamatan Muara Jawa pada tingkat hubungan sedang.

## **5. Hubungan Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan**

- a. Penelitian berjudul “*The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees’ performance of Finance Section in The Regional Working Unit in Tulungagung Regency*”. Diteliti oleh (Febiningtyas & Ekaningtyas, 2014). Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin

kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung. Hipotesis ketiga diterima bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , ini karena karyawan perusahaan harus meminta izin jika tidak dapat hadir kerja dan juga mematuhi semua aturan yang ditetapkan dalam perusahaan. Persamaan dari penelitian terdahulu yaitu memiliki tiga variabel yang sama, variabel motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian.

- b. Penelitian berjudul *“Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT.Dayana Cipta”*. Diteliti oleh (Turang, et al., 2015). Kesimpulan dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Dayana Cipta. Hipotesis ketiga yaitu disiplin kerja memiliki pengaruh yang parsial terhadap kinerja karyawan di PT.Dayana Cipta. Persamaan dari penelitian terdahulu yaitu memiliki tiga variabel yang sama, variabel motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian.
- c. Penelitian yang berjudul *“Influence of Progressive Discipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD”*. Diteliti oleh (Juma & Moronge, 2015). Kesimpulan dari

penelitian ini yaitu analisis menunjukkan bahwa kode etik memiliki pengaruh positif (*pearson correlation coefficient* = .603) terhadap kinerja karyawan. Selain itu, teguran karyawan, prosedur kedisiplinan karyawan, aturan dan peraturan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan (*koefisien korelasi pearson* = .506, .559 dan .622). Kode etik adalah faktor yang paling signifikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa teguran karyawan, kode etik, peraturan karyawan, peraturan dan prosedur disiplin karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan di Mukurwe-ini wakulima dairy. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki variabel yang sama dan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

- d. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan” diteliti oleh (Harlie, 2012). Kesimpulan dari penelitian ini yaitu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya secara bersama variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja (X1), motivasi (X2), dan pengembangan karier (X3) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) pemerintah kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu variabel disiplin kerja, motivasi dan kinerja

karyawan. Perbedaanya yaitu terletak pada alat analisis dan lokasi penelitian.

**Label 2. 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu :**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan			
1.	Sahangga & Mandey (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Rakyat. Jurnal EMBA Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 514-523.	Pelatihan dan Kinerja Karyawan Siagian (2008:175), pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.	Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado.
2.	Asad & Mahfod (2015). <i>Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain.</i> IRMBR journal Vol. 4 Issue. 3	Pelatihan dan Kinerja Karyawan. Steinmetz (1996) mencatat bahwa pelatihan adalah proses jangka pendek, memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana personel non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang pasti.	Pelatihan adalah tahap yang sensitif dan sangat penting. Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan			
3.	<p>Asfaw, <i>at al.</i>, (2015).  <i>The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia.</i>            Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2015, 3, 188-202.</p>	<p>Pelatihan dan Kinerja Karyawan.            Garavan (1997) dan Berge et al. (2002) pelatihan adalah modifikasi terencana dan sistematis perilaku melalui acara pembelajaran, kegiatan dan program yang menghasilkan peserta mencapai level pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.</p>	<p>Kesimpulannya metode fasilitasi pelatihan memiliki hasil yang sukses diamati dalam kinerja karyawan dan efektivitas organisasi.</p>
4.	<p>Sultan, <i>at al.</i>, (2012).  <i>Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan.</i>  <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.</i> Vol 4, Issue 6, October 2012, Pp 646-661.</p>	<p>Pelatihan dan Kinerja Karyawan.            Pelatihan adalah jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis dan menghasilkan peningkatan tingkat keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Gordon, 1992).</p>	<p>Pelatihan dipandang sebagai memainkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.</p>

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan			
1.	EK & Mukuru, 2013 <i>Effect of Motivation on Employee performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya.</i> International Journal of Advances in Management and Economics. Vol 2, Issue 4, july-aug 2013, Pp 73-82	Motivasi dan Kinerja Karyawan. Latham dan Locke (2002) menyatakan motivasi dan kinerja itu lebih tinggi ketika individu ditetapkan tujuan spesifik, ketika tujuan sulit tetapi diterima dan ketika ada umpan balik kinerja.	Dalam penelitian ini dikatakan bahawa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.
2.	Asim, 2013. <i>Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Trining: Specifict to Education Sector of Pakistan.</i> International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 3, Issue 9, September 2013, Pp 2250-3153	Motivasi dan Kinerja Karyawan. (Asghar Ali & Muhammad Naseem Akram e'al) Penulis kata karyawan di sektor apa pun adalah aset nyata dari organisasi, jika mereka termotivasi, maka mereka akan melakukan tugasnya kehormatan dan dedikasi penuh.	Hasil dari penelitian ini yaitu motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memiliki hubungan yang positif.



No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan			
3.	<p>Kasenda, 2013.</p> <p>Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado.</p> <p>Jurnal EMBA, Vol 1, No 3, Juni 2013, Hal 853-859.</p>	<p>Motivasi dan Kinerja Karyawan.</p> <p>Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan, (2011;143) adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini yaitu motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memiliki hubungan yang positif.</p>
4.	<p>Febiningtyas &amp; Ekaningtias, 2014.</p> <p><i>The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees' performance of Finance Section in The Ragional Working Unit in Tulungagung Regency.</i></p> <p>The Indonesian Accounting Review, Vol 4, No 2, July 2014, Pp 97 – 106</p>	<p>Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.</p> <p>Disiplin karyawan bisa dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan semua bentuk regulasi selama mereka bekerja di agen, Alex (1996: 25).</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung.</p>

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pengaruh Pelatihan terhadap Disiplin Kerja			
1.	Prather, 2016. <i>The Impact of Training on Discipline Outcomes in School-Based Policing.</i> Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol 39, No 3, 2016, Pp 478-490.	Pelatihan dan Disiplin Kerja. Ketergantungan pada hukum berbasis sekolah penegakan (SBLE) petugas untuk menangani disiplin siswa dapat memiliki implikasi serius untuk bagaimana petugas berinteraksi dengan siswa, terutama ketika mereka tidak memiliki pelatihan tentang bagaimana caranya bekerja dengan pemuda (American Civil Liberties Union, 2008).	Hasil penelitian yaitu pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja rendah atau menderita validitas eksternal rendah yang umum dalam penelitian kualitatif.
2.	(Sudja, 2017) <i>The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher's Professionalism in High School at Bali Province.</i> Scientific Research Journal (SCIR), 5(6), September 2017, Pp 102-108.	Pelatihan dan Disiplin Kerja. Disiplin dapat diartikan sebagai “perilaku dan sikap yang secara sukarela melakukan dan sepenuhnya kesadaran dan siap untuk mematuhi peraturan yang telah ditentukan oleh atasan atau organisasi, tertulis atau tidak tertulis” (Robbins: 2012).	Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, sertifikasi guru berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan profesionalisme guru di sekolah tinggi provinsi Bali.

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
Pengaruh Pelatihan terhadap Disiplin Kerja			
3.	Sulaefi, 2017. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol 5, No 1, 2017, Pp 8-21.	Pelatihan dan Disiplin Kerja. Pelatihan adalah proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan lebih cenderung berorientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja, dan jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya (Dessler, 2005).	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja			
1.	Rahimi & Karkami, (2015). <i>The role of teachers' classroom discipline in their teaching effectiveness and students' language learning motivation and achievement: A path method.</i> Iranian Journal of	Motivasi dan Disiplin Kerja. Pentingnya disiplin dan manajemen kelas telah dihargai baik dari perspektif praktik sosial dan stan pengajaran yang efektif. Secara sosial, strategi disiplin guru telah disarankan untuk menjadi kekuatan yang kuat untuk meningkatkan rasa tanggung jawab siswa di kelas (Lewis, Romi, Qui, & Katz,	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan diberikan motivasi, peserta didik EFL lebih disiplin untuk belajar bahasa Inggris sebagai bahasa asing.

	Language Teaching Research, Vol 3, No 1, Januari 2015, Pp 57-82.	2005) dan untuk menghasilkan warga yang lebih bertanggung jawab pada visi besar (Lewis, 2001). ).	
2.	(Hasan, 2014). <i>Effect of Organization Discriminatory Dicipline Practices on Employees Motivation.</i> International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCSR'14). Vol 1, No 2, pp. 122-126.	Motivasi digambarkan sebagai seperangkat kekuatan kuat yang mendorong baik di dalam maupun di luar individu yang menjadi itu memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menentukan bentuknya, arah, intensitas, dan durasi, sebagai variabel dependen, motivasi telah didefinisikan sebagai “niat untuk berperilaku. (Gonchcaruk & Monat, 2009).	Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu praktek disiplin diskriminatif organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi karyawan.
3.	(Hasbullah, t.thn.) <i>The Influence of Profesionalism, Achievement Motivation and its Implication on Teacher Performance Empirical Study on High School Teacher in Karawang Regency.</i> International Journal of	Motivasi dan Disiplin Kerja Untuk meningkatkan kualitas pendidikan tergantung pada kualitas rekrutmen, pelatihan, status sosial dan kondisi kerja guru, guru membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai, pribadi karakteristik, prospek dan motivasi profesional untuk mencapai kinerja optimal	Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu profesionalisme, motivasi berprestasi dan pemberdayaan secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap disiplin kerja guru yang bersertifikat di Karawang.

	Business and Commerce, Vol 5, No 06, Pp 18-36.	mereka (UNESCO, 2002: 312)	
4.	Luviansi, <i>at al</i> , 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan dan Disiplin Kerja Pegawai: <i>Studi</i> Pada Universitas Palangkaraya. JSM (Jurnal Sains Manajemen), Vol 1, No 1, September 2012, Pp 98-112.	Motivasi dan Disiplin Kerja. Setiap orang akan siap bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan apabila tercapai kepuasan kerja, maka manajer perusahaan harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor motivasi yang membuat individu yang berada dibawah piramida agar dapat lebih berinisiatif untuk berkinerja lebih tinggi”, (Popovici, Veanu dan Munteanu, 2010).	Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan disiplin kerja di lingkungan Universitas Palangkaraya.
5.	Yoesana, 2013. Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara. eJournal Pemerintahan Integratif, 2013, Vol 1, No 1, Pp 13-27.	Motivasi dan Disiplin Kerja. Wahjosumidjo (1996:42), menyatakan ada delapan sasaran yang dapat dicapai bila karyawan diberi motivasi, yaitu: (1) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, (2) meningkatkan gairah dan semangat kerja, (3) meningkatkan disiplin kerja, (4) meningkatkan prestasi	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai di kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara.

		kerja, (5) mempertinggi moral kerja karyawan, (6) meningkatkan rasa tanggung jawab, (7) meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan (8) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.	
Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan			
1.	Febiningtyas & Ekaningtias, 2014. <i>The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees' performance of Finance Section in The Ragonal Working Unit in Tulungagung Regency.</i> The Indonesian Accounting Review, Vol 4, No 2, July 2014, Pp 97 – 106	Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Disiplin karyawan bisa dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan semua bentuk regulasi selama mereka bekerja di agen, Alex (1996: 25).	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung.
2.	Turang, et al., 2015 <i>Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Dicipline on Employee</i>	Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Menurut Setiyawan dan Waridin (2006: 183) disiplin kerja karyawan adalah bagian	Kesimpulan dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki

	<p><i>Performance in PT.Dayana Cipta.</i></p> <p>Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol 15, No 04, 2015, Pp 505-516.</p>	<p>dari faktor kinerja.</p>	<p>pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Dayana Cipta.</p>
3.	<p>(Juma &amp; Moronge, 2015).</p> <p><i>Influence of Progressive Dicipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD</i>".</p> <p>Strategic journal, Vol 2, No 105, November 2015, Pp 1549-1594.</p>	<p>Disiplin kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>Mullins (2005) menegaskan bahwa disiplin progresif adalah proses untuk menangani perilaku terkait pekerjaan yang tidak memenuhi harapan dan dikomunikasikan standar kinerja.</p>	<p>Penelitian ini menyimpulkan bahwa teguran karyawan, kode etik, peraturan karyawan, peraturan dan prosedur disiplin karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan di Mukurwe-ini wakulima dairy.</p>
4.	<p>Harlie, 2012.</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan" diteliti oleh.</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 10, No</p>	<p>Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.</p> <p>Disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, di mana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada</p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini yaitu disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karier, berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pemerintah kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.</p>

	4, Desember 2012, Pp 860-867.	pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Barthos, B. (1985)	
--	-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	--

## C. Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

### 1. Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian dengan judul *“Training and Development and its Impact on the Employee's Performance a Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain”* dilakukan oleh (Asad & mahfod, 2015), dengan menggunakan teori Steinmetz (1996) pelatihan adalah proses jangka pendek, memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana personel non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang pasti. Memiliki hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dengan judul *“Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan”* dilakukan oleh (Sultana, et al., 2012), dengan menggunakan teori Gordon (1992). pelatihan adalah jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis dan menghasilkan peningkatan tingkat keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan dipandang sebagai



sarana mengatasi perubahan yang inovasi teknologi, persaingan pasar dan memainkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H1: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.**

## **2. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian berjudul “*Effect of Motivation on Employee performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya*” di teliti oleh (EK & Mukuru, 2013), dengan menggunakan teori Latham dan Locke (2002) menyatakan motivasi dan kinerja itu lebih tinggi ketika individu ditetapkan tujuan spesifik, ketika tujuan sulit tetapi diterima dan ketika ada umpan balik kinerja. Dalam penelitian ini dikatakan bahawa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian berjudul “Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado” diteliti oleh Kasenda (2013), dengan menggunakan teori Hasibuan (2008) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

**H2: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan.**

### **3. Pelatihan terhadap Disiplin Kerja**

Penelitian berjudul “*The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher’s Professionalism in High School at Bali Province*”, yang diteliti oleh (Sudja, 2017), dengan menggunakan teori Robbins (2012) Disiplin merupakan perilaku dan sikap yang secara sukarela melakukan dan sepenuhnya kesadaran dan siap untuk mematuhi peraturan yang telah ditentukan oleh atasan atau organisasi, tertulis atau tidak tertulis. Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, sertifikasi guru berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan profesionalisme guru di sekolah tinggi provinsi Bali.

Penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan” diteliti oleh (Sulaefi, 2017), dengan menggunakan teori Dessler (2005) Pelatihan lebih cenderung berorientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja, dan jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja

karyawan tanpa melalui disiplin kerja karyawan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap terhadap kinerja melalui disiplin kerja karyawan STPP Magelang.

**H3: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan**

#### **4. Motivasi terhadap Disiplin Kerja**

Penelitian berjudul "*Effect of Organization Discriminatory Discipline Practices on Employees Motivation*" diteliti oleh (Hasan, 2014), dengan menggunakan teori Gonchcaruk & Monat (2009) Motivasi digambarkan sebagai seperangkat kekuatan kuat yang mendorong baik di dalam maupun di luar individu yang menjadi itu memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menentukan bentuknya, arah, intensitas, dan durasi, sebagai variabel dependen, motivasi telah didefinisikan sebagai "niat untuk berperilaku. Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu praktek disiplin diskriminatif organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi karyawan.

Penelitian berjudul "*The Influence of Professionalism, Achievement Motivation and its Implication on Teacher Performance Empirical Study on High School Teacher in Karawang Regency*" diteliti oleh (Hasbullah, t.thn.), dengan menggunakan teori Robbins dan Coulter (2010) mengatakan motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Hasil kesimpulan dari

penelitian ini yaitu profesionalisme, motivasi berprestasi dan pemberdayaan secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap disiplin kerja guru yang bersertifikat di Karawang.

**H4: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap disiplin kerja karyawan.**

## **5. Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian berjudul "*The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees' performance of Finance Section in The Regional Working Unit in Tulungagung Regency*". Diteliti oleh (Febiningtyas & Ekaningtias, 2014). Dengan menggunakan teori Alex (1996: 25) disiplin karyawan bisa dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan semua bentuk regulasi selama mereka bekerja di agen. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung.

Penelitian berjudul "*Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT. Dayana Cipta*". Diteliti oleh (Turang, et al., 2015). Dengan menggunakan teori Mullins (2005) menegaskan bahwa disiplin adalah proses untuk menangani perilaku terkait pekerjaan yang tidak memenuhi harapan dan dikomunikasikan standar kinerja. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, motivasi,

dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Dayana Cipta.

Penelitian yang berjudul “*Influence of Progressive Discipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD*”. Diteliti oleh (Juma & Moronge, 2015). Dengan menggunakan teori Barths, B. (1985) disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, di mana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu analisis menunjukkan bahwa kode etik memiliki pengaruh positif (*pearson correlation coefficient* = .603) terhadap kinerja karyawan. Selain itu, teguran karyawan, prosedur kedisiplinan karyawan, aturan dan peraturan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan (*koefisien korelasi pearson* = .506, .559 dan .622). Kode etik adalah faktor yang paling signifikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa teguran karyawan, kode etik, peraturan karyawan, peraturan dan prosedur disiplin karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan di Mukurwe-ini wakulima dairy.

**H5: Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.**

## **6. Disiplin Kerja memediasi Pelatihan dan Kinerja Karyawan**

Penelitian berjudul *“The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees’ performance of Finance Section in The Ragional Working Unit in Tulungagung Regency”*. Diteliti oleh (Febiningtyas & Ekaningtias, 2014). Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung. Dengan menggunakan teori Alex (1996: 25) disiplin karyawan bisa dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan semua bentuk regulasi selama mereka bekerja di agen.

Penelitian dengan judul *“Training and Development and its Impact on the Employee's Performance a Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain”* dilakukan oleh (Asad & mahfod, 2015) memiliki hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan teori Steinmetz (1996) mencatat bahwa pelatihan adalah proses jangka pendek, memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana personel non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang pasti.

Penelitian berjudul *“Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat*

Dana Rakyat” diteliti oleh (Sahangga & Mandey, 2014). Penelitian ini memperlihatkan hasil bahwa variabel pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja karyawan signifikan dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Dana Raya Manado, dengan menggunakan teori Siagian (2008:175) pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

**H6: Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.**

#### **7. Disiplin Kerja memediasi Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Penelitian berjudul “The Effect of Leadership, Motivation, and Work discipline on The Employees’ performance of Finance Section in The Regional Working Unit in Tulungagung Regency”. Diteliti oleh (Febiningtyas & Ekaningtias, 2014). Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten Tulungagung. Dengan menggunakan teori Alex (1996: 25) disiplin karyawan bisa dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan semua bentuk regulasi selama mereka bekerja di agen.

Penelitian berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan” diteliti oleh Harlie (2012). Dengan menggunakan teori Barthos, B. (1985) disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, di mana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik.

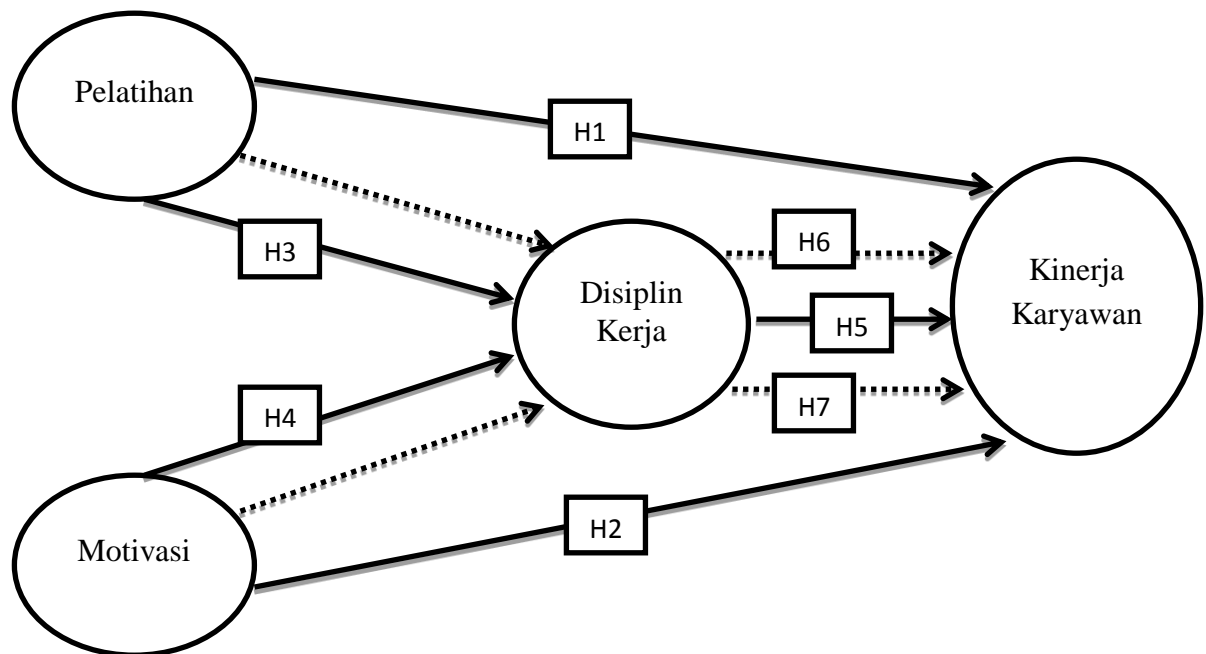
**H7: Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.**

#### **D. Kerangka Pikir**

Berdasarkan penelitian-penelitian dan teori-teori terdahulu, terdapat hubungan pengaruh antar variabel. Diantaranya yaitu variabel pelatihan menurut Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2007) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Variabel motivasi menurut Robbins & Judge (2008) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sedangkan variabel disiplin kerja menurut Rivai (2004) yaitu suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia



untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Variabel terakhir yaitu kinerja karyawan, menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Dengan penelitian dan teori-teori diatas maka peneliti membuat model penelitian yang terdapat pada gambar berikut :



**Gambar II.1.** Kerangka Pikir

### **E. Hipotesis**

Dalam suatu penelitian penggunaan hipotesis dapat didasarkan pada permasalahan dan tujuan dari penelitian. Hipotesis berfungsi sebagai penunjuk arah yang memungkinkan kita untuk mendapatkan jawaban dari penelitian ini. Harus disadari bahwa hipotesis sendiri meruakan penjelasan

yang hanya bersifat sementara, untuk membantu penelitian dalam melakukan penyelidikan lapangan (Yusi 2009). Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. H2: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. H3: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan.
4. H4: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap disiplin kerja karyawan.
5. H5: Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6. H6: Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.
7. H7: Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk menguji teori obyektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut dapat diukur pada masanya atau jangka waktu yang ditentukan, yang biasanya mengacu pada instrumen, sehingga nomor data dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik. Penjelasan menurut Creswell (2009).

Penelitian kuantitatif dimulai dengan proses kegiatan mempelajari permasalahan yang hendak diteliti. Selanjutnya yaitu merumuskan masalah penelitian dengan jelas sehingga terarah. Masalah dalam penelitian kuantitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat maka langkah selanjutnya yaitu mengumpulkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar pembuatan disain model penelitian dan parameter penelitian sekaligus sebagai dasar pembuatan hipotesis. Strategi yang digunakan untuk penelitian ini yaitu strategi penelitian berupa survey dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan dan analisis data.

## **B. Lokasi Penelitian**

### **1. Profil Perusahaan**

Penelitian ini akan dilakukan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang beralamat di Jl. Prawirokuat Mancasan Kidul Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta. Fakultas Ekonomi merupakan salah satu fakultas yang ada di Universitas Islam Indonesia, yang bergerak dalam bidang pendidikan. Fakultas ini didirikan sejak tahun 1948, dan merupakan salah satu pendidikan tinggi ekonomi dan bisnis yang terbaik di Indonesia. FE UII juga merupakan salah satu fakultas yang memiliki jenjang pendidikan tinggi terlengkap meliputi Program Diploma (D3), Program Reguler dan Internasional Program (S1), Program Magister (S2), Program Doktor (S3) dan Program Pendidikan Profesi Akuntansi.

### **2. Visi Fakultas Ekonomi UII**

Fakultas ekonomi UII menjadi pusat keunggulan dan fokus dalam melaksanakan Catur Darma Perguruan Tinggi dengan mengedepankan komitmen pada kesempurnaa, keberlanjutan, dan risalah islamiyah.

### **3. Misi Fakultas Ekonomi Uii**

Misi dari fakultas ekonomi Uii adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pendidikan tinggi dibidang ilmu manajemen, akuntansi, dan ekonomi bertaraf nasional dan internasional
- b. Menghasilkan dan mendesiminasikan berbagai penelitian yang berkualitas di bidang ilmu manajemen, akuntansi, dan ekonomi

- c. Melaksanakan pengabdian masyarakat yang bermanfaat dan
- d. Melaksanakan dakwah islamiyah.

#### 4. Logo Fakultas Ekonomi UII

Fakultas ekonomi tidak memiliki logo tertentu, logo yang di pakai merupakan logo universitas, yaitu berikut ini:



#### C. Identifikasi Variabel

Variabel mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi dan variabel tersebut dapat diteliti (Creswell, 2007). Psikolog biasanya menggunakan konstruk jangka (bukan variabel), yang membawa konotasi yang lebih dari sebuah ide abstrak dari istilah yang didefinisikan secara khusus.

Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. *Independent variable* (variabel bebas)

Variabel bebas menurut Creswell (2014:77) merupakan variabel yang mungkin menyebabkan, mempengaruhi dan berefek pada *outcome*. Variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel *treatment*, *manipulated*, *atendent* atau *predictor*. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:79) variabel

independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif. Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi salah satu sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono 2014:59). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah pelatihan (X1) dan motivasi (X2).

## **2. *Dependent variable* (variabel tergantung)**

Variabel tergantung menurut Creswell (2014:77) merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan pengaruh dari hasil variabel bebas. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:77) variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti, dengan kata lain variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang sesuai dengan investigasi. Menurut Sugiyono (2014:59) variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karna adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y)

## **3. *Intervening variable* (variabel intervening)**

Variabel intervening menurut Creswell (2014:77) yaitu variabel yang berada diantara variabel bebas dan terikat, variabel ini memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sekaran dan Bougie (2017:84) berpendapat bahwa variabel intervening merupakan variabel yang muncul saat variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh

independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif. Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi salah satu sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono 2014:59). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah pelatihan (X1) dan motivasi (X2).

### **2. *Dependent variable* (variabel tergantung)**

Variabel tergantung menurut Creswell (2014:77) merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan pengaruh dari hasil variabel bebas. Menurut Sekaran dan Bougie (2017:77) variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti, dengan kata lain variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang sesuai dengan investigasi. Menurut Sugiyono (2014:59) variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karna adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y)

### **3. *Intervening variable* (variabel intervening)**

Variabel intervening menurut Creswell (2014:77) yaitu variabel yang berada diantara variabel bebas dan terikat, variabel ini memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

variabel bebas terasa pada variabel terikat. Menurut Sugiyono (2014:61) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur.

Variabel ini sebagai variabel antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah disiplin kerja (Z)

#### **D. Definisi Operasional dan Indikator**

##### **1. Pelatihan**

pelatihan menurut Mangkunegara (2007) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pengukuran pelatihan pada penelitian ini mengacu pada parameter yang dibuat oleh Mangkunegara (2007) memiliki enam indikator yaitu sebagai berikut:

- a. Tujuan: karyawan berhak mendapat pelatihan yang tepat sesuai kebutuhan kerja karyawan, pelatihan yang dilakukan dapat membantu karyawan dalam peningkatan keterampilan dan mendukung tujuan organisasi.



- b. Sasaran: sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang jelas dan bermanfaat, dengan media yang dapat mempermudah karyawan dalam kegiatan menguasai materi
- c. Pelatih: mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan di lapangan dan dapat melibatkan peserta untuk berpartisipasi dalam pembahasan materi.
- d. Materi: pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi dan dapat menambah pengetahuan karyawan.
- e. Metode: metode pelatihan sangat penting dalam penentuan keberhasilan pelatihan dan dibutuhkannya media yang mendukung agar mempermudah peserta menguasai materi supaya pelatihan dapat dilaksanakan secara berkesinambungan
- f. Peserta pelatihan: peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, dengan tujuan dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Peserta pelatihan wajib mengikuti pelatihan dengan penuh perhatian.

Materi pelatihan untuk karyawan perusahaan setiap tahunnya sebisa mungkin berbeda dengan pelatihan-pelatihan yang pernah diselenggarakan sebelumnya. Berikut merupakan pemaparan terkait program pelatihan untuk karyawan perusahaan :

- a. Dalam penelitian ini mengambil sampel pelatihan pada kurun waktu empat tahun terakhir, yang di ikuti oleh seluruh karyawan perusahaan.
- b. Pelatihan yang pernah diterapkan di Fakultas Ekonomi UII untuk seluruh karyawan yaitu pelatihan *self* manajemen, *followership*, tes manajemen, *man* manajemen, dan pelatihan yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya yaitu pelatihan tentang mind manajemen.
- c. Tujuan diadakannya pelatihan bukan hanya untuk meningkatkan kinerja karyawan, melainkan juga sebagai salah satu bentuk liburan untuk seluruh karyawan.

## **2. Motivasi**

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi

dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi Robbins & Judge (2008).

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Herzberg dalam Robbins & Judge (2008) yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja: suatu keberhasilan atau pencapaian seorang karyawan dalam mencapai prestasi kerja dilakukan berdasarkan kemampuan dan dinilai secara obyektif. Perusahaan dapat memberi penghargaan serta imbalan dalam bentuk bonus kepada karyawan dilihat dari prestasi kerjanya.
- b. Pengakuan: besar kecilnya pengakuan yang diberikan teman kerja atau atasan kepada karyawan atas unjuk kerjanya yang baik dapat membuat karyawan merasa dihargai, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi serta memberikan surat penghargaan atau hadiah berupa uang tunai

- c. Pekerjaan itu sendiri: besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya, dan keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan pekerjaan oleh atasan.
- d. Tanggung jawab: dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan karyawan lain
- e. Kemajuan: besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat mengembangkan kemampuannya, dan jabatan karyawan saat ini dirasa sesuai dengan prestasi kerja selama ini
- f. Pengembangan potensi individu: besar kecilnya perkembangan karyawan ke tahap yang lebih tinggi dan pemberian pelatihan-pelatihan dari atasan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja.

### **3. Disiplin Kerja**

Sedangkan variabel disiplin kerja menurut Rivai (2004) yaitu suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja menurut Rivai dan Basri (2005) memiliki beberapa komponen indikator seperti:

- a. Kehadiran: indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Indikator dari kehadiran yaitu:
- 1) Tingkat kehadiran
  - 2) Ketepatan waktu hadir kerja
  - 3) Ketepatan waktu pulang kerja
  - 4) Ketepatan penggunaan waktu istirahat
- b. Ketaatan pada peraturan kerja: karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikatornya adalah:
- 1) Ketepatan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  - 2) Ketaatan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan
  - 3) Ketepatan memakai seragam sesuai jadwal
- c. Ketaatan pada standar kerja: hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Indikatornya yaitu:
- 1) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan urutan tugas yang diberikan
  - 2) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan

- 3) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
  - 4) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi: karyawan memiliki rasa waspada maka akan selalu berhati-hati, penuh pertimbangan dan ketelitian dalam melakukan pekerjaan, serta akan selalu menggunakan fasilitas perusahaan secara efektif dan efisien. Indikatornya yaitu:
- 1) Ketelitian dalam bekerja
  - 2) Tanggung jawab atas pekerjaan
- e. Bekerja etis: beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan. Indikator dari bekerja etis yaitu:
- 1) Berpakaian rapi
  - 2) Sopan santun dalam bertingkah laku
  - 3) Ramah
  - 4) Jujur dalam bekerja
  - 5) Sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.

#### **4. Kinerja Karyawan**

Variabel terakhir yaitu kinerja karyawan, menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan.

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis and Jackson (2006) adalah :

- a. Kuantitas: merupakan pencapaian banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang sesuai dengan tujuan/standar kerja perusahaan, dan setara dengan kemampuan karyawan, hasil pekerjaan biasanya lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu, karena karyawan mampu memahami tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan setiap harinya.
- b. Kualitas: ketelitian, kecermatan dan perhitungan karyawan sangat diperhatikan oleh perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan dan menciptakan kualitas kerja yang baik daripada karyawan lain.
- c. Keandalan: kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang mencakup ketelitian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, kerapian dan ketepatan waktu menjadi salah satu penilaian atasan.
- d. Kehadiran: keyakinan karyawan untuk masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan, tidak menunda pekerjaan, dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan.

- e. Kemampuan bekerja sama: kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, membantu rekan kerja apabila ada yang kesulitan serta berdiskusi untuk menghasilkan hasil kerja yang maksimal.

## **E. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di terapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulanya (Sugiyono,2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Fakultas Ekonomi UII sejumlah 70 orang.

### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2007:62) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode sensus. Menurut Supranto (2008) metode sensus yaitu cara pengumpulan



data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (*true value*), atau sering juga disebut parameter. Alasan peneliti menggunakan metode sensus adalah karena jumlah populasi yang relatif kecil. Maka dari itu peneliti mengambil semua populasi untuk dijadikan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang dipilih yaitu seluruh karyawan FE UII yang berjumlah 70 orang.

## **F. Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Jenis Data**

#### **a. Data primer**

Menurut Siregar (2014) Data Primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari responden melalui kuisisioner.

#### **b. Data sekunder**

Menurut Sugiyono (2014) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain, atau lewat dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: struktur organisasi, serta

dokumen lainnya yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner ini dipakai untuk menyebut metode maupun instrumen (Arikunto, 1993).

Menurut Sugiyono (2014), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data yang dikumpulkan bersumber dari data hasil kuesioner karyawan Fakultas Ekonomi UII. Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan menggunakan skala likert, digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014). Untuk setiap pertanyaan dalam penelitian ini disediakan lima alternatif jawaban dengan skor :

**Tabel III.1.** Pengumpulan Data

<b>Jawaban</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang diberikan kepada karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indosnesia.

## **G. Metode Analisis Data**

### **1. Analisis Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2014:206) analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sugiarto (2017:270) menyatakan bahwa analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan dengan memaparkan atau mendeskripsikan data, analisis ini digunakan untuk menggambarkan informasi tentang karakteristik individu atau unit-unit analisis pada data yang menjadi perhatian. Penyajian data bisa menggunakan tabel, grafik, meringkas dan menjelaskan data terkait untuk pemusatan dan variasi data ataupun bentuk distribusi data.

### **2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

Penelitian ini di analisa menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (Partial Least Square). SEM merupakan salah satu jenis analisis multivariat dalam ilmu sosial,

analisis multivariat merupakan aplikasi metode statistika untuk menganalisis beberapa variabel penelitian secara simultan atau serempak (Solihin dan Ratmono, 2013:2). Manfaat dengan menggunakan SEM dibandingkan dengan generasi pertama multivariate seperti principal component analysis, factor analysis, discriminant analysis atau multiple regression, SEM mempunyai fleksibilitas yang lebih baik bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data (Ghozali, 2002:1).

### 3. Partial Least Square (PLS)

Dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisi di mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Namun, tidak jarang pula ditemukan hubungan di antara variabel yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. Partial Least Square (PLS) dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut (Haryono, 2017).

Dalam Analisis PLS biasanya menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas, sedangkan model struktural (*inner model*) digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi (Ghozali dan Latan, 2015:7).

#### a. Evaluasi Model pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item

berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah sebagai berikut:

#### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* > 0,7 adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* > 0,5 masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam Jogyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk/membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini 65 menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

## 3) *Composit Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk menggunakan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* atau *Dillon-Goldstein's* (Ghozali dan Latan, 2015). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah dari nilai

reabilitas pada suatu konstruk sedangkan *Composite reability* mengukur nilai sesungguhnya reabilitas pada suatu konstruk sehingga lebih disarankan menggunakan *Composite reability* (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016:62).

#### 4) *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam penelitian ini model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) karena beberapa variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk dapat melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten ke indikator-indikatornya, dan kedua analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya (Ghozali dan Latan, 2015:109). Kemudian pada tahap *bootstrapping*, nilai pada tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik  $>1,96$  (Ghozali dan Latan, 2015:118).

#### b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif. Model setruktural

dievaluasi menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk di uji signifikansi konstruk dalam model struktural.

1) *R-Square* ( $R^2$ )

*R-squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan pada nilai *R-squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R-squares* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali dan Latan, 2015:78). Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

2) *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Selain melihat besarnya nilai *R-squares*, dalam evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan  $Q^2$  *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan memprediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang *predictive*



*relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:79).  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameteranya.

### 3) *Quality Indexes*

PLS *path* modeling dapat juga mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodnes of fit* model. *Goodnes of fit* model atau Gof index dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004), yang digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran sederhana pada keseluruhan dan juga untuk menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kreteria nilai GoF adalah 0.10 (GoF *small*), 0,25(GoF *medium*), dan 0,36 (GoF *large*) (Ghozali dan Latan, 2015:82-83). Adapun untuk menghitung GoF digunakan akar kuadrat nilai *average community index* dan *average R-squares* dengan rumus (Tanenhaus et al, 2004 dalam Ghozali dan Latan, 2015: 82) sebagai berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodnes of Fit*

Com = *Average Community Index*

R = *Average R- squares*

#### 4) Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam penilaian signifikansi pengaruh antara variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sample yang asli untuk melakukan resampling kembali. Menurut Hair et al, (2011) dan Henseler et al, (2009) *number of bootstrap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sample. Namun menurut (Chin, 2003; 2010a) *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi *standar error estimate* PLS (Ghozali dan Latan, 2015 : 80). Metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) *t-value* 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1 %).

#### c. Analisis SEM Dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS dengan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan, 2015: 149) sebagai berikut:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96

- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap endogen dengan signifikansi t-statistik 1,96, maka terbukti variabel mediasi dapat memediasi variabel eksogen terhadap endogen.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Pengumpulan Data

Hasil menyebarkan kuesioner kepada 72 karyawan Fakultas Ekonomi UII. Dari keseluruhan yang tersebar 68 kuesioner yang kembali dan dapat diolah, yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel IV.1

**Tabel IV.1** Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	72	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	4	5.5%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	68	94.5%

Sumber: Data Primer, 2018

Tabel atas menerangkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 72 buah, sedangkan kuesioner yang kembali berjumlah 68 buah atau 94.5% tingkat pengembalian dari kuesioner.

#### B. Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil dari penelitian.

**Tabel IV.2.** Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	55	76.4%
Perempuan	17	23.6%
Usia		
20-30 Tahun	5	7.3%
31-40 Tahun	14	20.6%
Lebih dari 40 Tahun	49	72.1%
Pendidikan Terakhir		
SMA	39	57.3%
Diploma	11	16.2%
S1	18	26.5%
Total		100%

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel IV.2, diketahui bahwa responden laki-laki lebih banyak dari pada responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 55 orang atau (76.4%), sedangkan responden perempuan 17 orang (23.6%). Sedangkan berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 49 orang (72.1%), berusia 31-40 tahun sebanyak 14 orang (20.6%), dan terakhir yang berusia 20-30 tahun hanya 5 orang responden (7.3%). Sementara berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yaitu responden lebih didominasi dari lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) yaitu sebanyak 39 orang (57.3%), untuk lulusan Sarjana (S1) sebanyak 18 orang (26.5%), dan terakhir yaitu lulusan Diploma (D3) sebanyak 11 orang (16.2%).

### **1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel

yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pelatihan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Pengukuran pada variabel diatas menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendaatan adalah sebagai berikut:

Sangat Rendah	: 1.00 – 1.79
Rendah	: 1.80 – 2.59
Cukup	: 2.60 – 3.39
Tinggi	: 3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	: 4.20 – 5.00

a. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu Pelatihan (P) dan Motivasi (M). Hasil analisis terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.3** Variabel Eksogen Pelatihan (P)

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>kriteria</b>
P1	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam meningkatkan ketrampilan.	3,058	Cukup
P2	Tujuan instruksional membantu perusahaan dalam memberikan pelatihan yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaan karyawan.	3,264	Cukup
P3	Program pelatihan yang saya dapatkan untuk mendukung tujuan departemen dan organisasi.	3,044	Cukup
P4	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat	3,205	Cukup
P5	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi	3,147	Cukup
P6	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi	3,514	Tinggi
P7	Pelatih program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.	3,558	Tinggi
P8	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.	3,455	Tinggi
P9	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	3,323	Cukup
P10	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	3,573	Tinggi
P11	Program pelatihan dalam perusahaan dilaksanakan secara berkesinambungan.	3,102	Cukup
P12	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.	3,25	Cukup
P13	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi.	3,058	Cukup
P14	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian	3,279	Cukup

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>kriteria</b>
P15	Jika saya mengikuti pelatihan, maka saya akan di seleksi secara selektif oleh perusahaan	3,147	Cukup
P16	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.	3,529	Tinggi
Rata-rata total		3,282	Cukup

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada IV.3, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen pelatihan termasuk dalam kategori cukup (3,282). Penilaian tertinggi terjadi pada item P10 yaitu “Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.” dengan rata-rata sebesar 3,573. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan P3 “Program pelatihan yang saya dapatkan untuk mendukung tujuan departemen dan organisasi.” dengan rata-rata sebesar 3,044. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa pelatihan cukup mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan lebih semangat dalam melakukan pekerjaan dan lebih meningkatkan produktivitas dalam bekerja.



**Tabel IV.4** Variabel Eksogen Motivasi (M)

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
M1	Apakah perusahaan peduli atas pencapaian prestasi kerja karyawan	3,205	Cukup
M2	Apakah penilaian prestasi kerja karyawan sudah dilakukan secara obyektif	3,235	Cukup
M3	Promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan atas kemampuan dan prestasi pegawai	3,411	Tinggi
M4	Pemberian penghargaan untuk karyawan yang berprestasi jarang dilakukan di perusahaan ini	3,308	Cukup
M5	Perusahaan memberi imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus atau insentif ditunjukkan kepada pegawai	3,308	Cukup
M6	Perusahaan memberikan imbalan kepada semua karyawan tanpa memperdulikan prestasi kerja	3,176	Cukup
M7	Saudara mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik	3,220	Cukup
M8	Atasan memberikan penghargaan bagi karyawannya yang berprestasi bila mana mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan	3,088	Cukup
M9	Apakah selama ini pihak manajemen perusahaan menghargai kerja saudara	3,161	Cukup
M10	Saya selalu mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas prestasi kerja saya selama ini	3,264	Cukup
M11	Pengakuan atas prestasi kerja mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik	3,191	Cukup
M12	Dalam bekerja saya berusaha untuk meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan	3,117	Cukup
M13	Saya sering dilibatkan dalam pembuatan keputusan oleh atasan saya	3,205	Cukup
M14	Dalam bekerja saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan pegawai lain	3,205	Cukup

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
M15	Bekerja di perusahaan ini membuat karyawan berkembang kemampuannya	3,220	Cukup
M16	Jabatan yang saya laksanakan saat ini sudah sesuai dengan prestasi kerja saya selama ini	3,455	Tinggi
M17	Saya inginmengembangkkn kemampuan dan ketrampilan saya selama bekerja di perusahaan ini	3,220	Cukup
M18	Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja	3,132	Cukup
Rata-rata total		3,229	Cukup

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.4, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen motivasi termasuk dalam kategori cukup (3,229). penilaian tertinggi terjadi pada item M16 yaitu “Jabatan yang saya laksanakan saat ini sudah sesuai dengan prestasi kerja saya selama ini” dengan rata-rata sebesar 3,455. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan M8 “Atasan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi bila mana mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,088. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa motivasi cukup mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan mampu meningkatkan kerja.

b. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu disiplin kerja (DK). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.5** Variabel Mediasi Disiplin Kerja (DK)

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
DK1	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja	3,220	Cukup
DK2	Saya selalu pulang kerja tepat waktu	3,352	Cukup
DK3	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)	3,264	Cukup
DK4	Saya selalu menggunakan waktu istirahat dengan tepat	3,338	Cukup
DK5	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan	3,264	Cukup
DK6	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan	3,264	Cukup
DK7	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu	3,264	Cukup
DK8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan urutan tugas yang diberikan	3,147	Cukup
DK9	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan	2,941	Cukup
DK10	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3,191	Cukup
DK11	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3,235	Cukup
DK12	Saya mampu bekerja dengan teliti	3,323	Cukup
DK13	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan	2,951	Cukup
DK14	Saya selalu berpakaian rapi ketika masuk kerja	3,044	Cukup
DK15	saya selalu menjaga sopan santun saat bekerja	3,176	Cukup
DK16	Saya jujur dalam melakukan pekerjaan	3,073	Cukup
DK17	Saya selalu ramah saat melayani	3,191	Cukup
DK18	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.	3,25	Cukup
Rata-rata Total		3,213	Cukup

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi disiplin kerja termasuk dalam kategori cukup (3,213). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya selalu pulang kerja tepat waktu” dengan rata-rata sebesar 3,352. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan DK9 “Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan” dengan rata-rata sebesar 2,941. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja cukup mampu memediasi dan memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

c. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (KK). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

**Tabel VI.6 Variabel Endogen Kinerja Karyawan**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KK1	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan	3,279	Cukup
KK2	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuananda	3,161	Cukup
KK3	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkanoleh perusahaan	3,191	Cukup

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KK4	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	2,911	Cukup
KK5	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan	2,985	Cukup
KK6	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan	2,956	Cukup
KK7	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti	2,926	Cukup
KK8	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan	2,946	Cukup
KK9	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	3,014	Cukup
KK10	Dalam bekerja saya selalu mengutamakan tingkat ketelitian	3,019	Cukup
KK11	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik	3,058	Cukup
KK12	Menurut atasan pekerjaan saya selalu rapi dan tepat waktu	2,976	Cukup
KK13	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	3,044	Cukup
KK14	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu	3,029	Cukup
KK15	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan	3,132	Cukup
KK16	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	3,029	Cukup
KK17	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	3,043	Cukup
KK18	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal	3,088	Cukup
Rata-rata total		3,325	Cukup

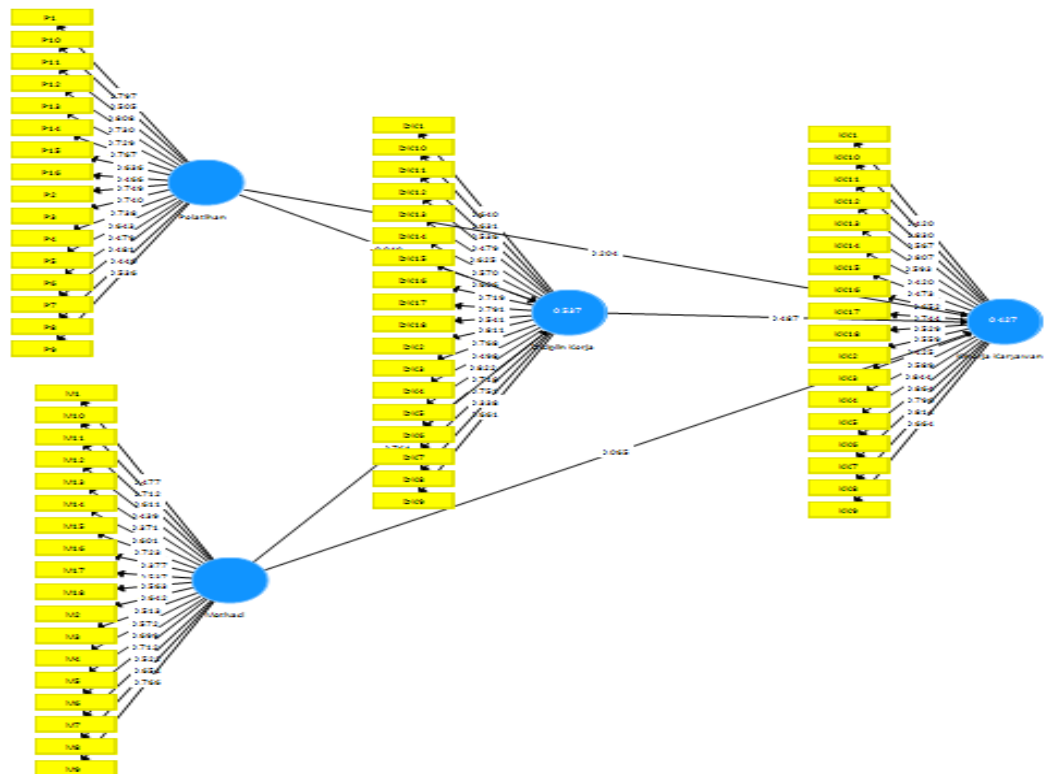
Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk dalam kategori cukup (3,325).

Penilaian tertinggi terjadi pada item KK1 yaitu “Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,279. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KK4 “Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu” dengan rata-rata sebesar 2,911. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa pelatihan, motivasi dan disiplin kerja cukup mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### C. Analisis Data

#### 1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar IV.1 Pengujian Model Pengukuran

a. *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading*. Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya  $< 0.4$ , sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel manifest yang nilainya  $< 0.4$  harus di *drop* dari model. Variabel *manifest* yang harus dikeluarkan dari model adalah variabel M13, M16 dan DK 8.

**Tabel IV.7** Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Pelatihan

Kode	Loading Factor
P1	0,797
P2	0,749
P3	0,740
P4	0,738
P5	0,643
P6	0,479
P7	0,481
P8	0,449
P9	0,536
P10	0,505
P11	0,808
P12	0,730
P13	0,729

Kode	Loading Factor
P14	0,767
P15	0,636
P16	0,466

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.7 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest  $> 0.4$ , maka tidak ada yang di keluarkan.

**Tabel IV.8** Nilai loading factor konstruk eksogen Motivasi

Kode	Loading Factor
M1	0,477
M2	0,642
M3	0,513
M4	0,572
M5	0,699
M6	0,712
M7	0,522
M8	0,654
M9	0,766
M10	0,712
M11	0,611
M12	0,439
M13	0,371
M14	0,601
M15	0,723
M16	0,377
M17	0,537
M18	0,563

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.8 bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilainya  $< 0.4$ , yaitu variabel manifest M13 dan M16.



Oleh karena itu, variabel-variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model.

**Tabel IV.9** Nilai loading factor variabel mediasi Disiplin Kerja

Kode	Loading Factor
DK1	0,640
DK2	0,811
DK3	0,768
DK4	0,498
DK5	0,822
DK6	0,718
DK7	0,751
DK8	0,338
DK9	0,661
DK10	0,631
DK11	0,536
DK12	0,479
DK13	0,625
DK14	0,570
DK15	0,606
DK16	0,719
DK17	0,791
DK18	0,541

Sumber: Data primer diolah, 2018

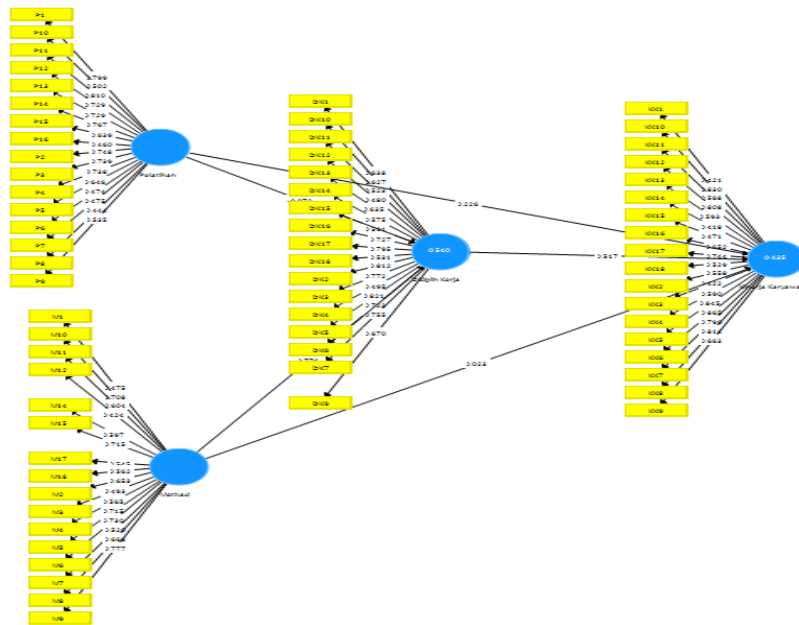
Tabel IV.9 Menunjukkan ada terdapat 1 variabel *manifest* yang nilai *loading factor* nya  $< 0.4$ , yaitu variabel *manifest* DK8. Oleh karena itu, maka variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model.

**Tabel IV.10** Nilai loading factor variabel mediasi Kinerja Karyawan

<b>Kode</b>	<b>Factor Loading</b>
KK1	0,420
KK2	0,559
KK3	0,425
KK4	0,589
KK5	0,844
KK6	0,864
KK7	0,796
KK8	0,814
KK9	0,664
KK10	0,830
KK11	0,567
KK12	0,807
KK13	0,593
KK14	0,420
KK15	0,473
KK16	0,652
KK17	0,744
KK18	0,529

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.10 bahwa nilai factor loading semua variabel manifest  $> 0.4$ , maka tidak ada yang di keluarkan.



**Gambar IV.2** Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat beberapa variabel manifest yang nilai factor loading nya  $< 0.4$ , yaitu variabel M13, M16 dan DK8. Variabel – variabel tersebut di drop dari model agar tidak mempengaruhi hasil bootstrapping.

**Tabel IV.11** Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Kode	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi	Pelatihan
DK1	0,638			
DK10	0,627			
DK11	0,523			
DK12	0,480			
DK13	0,635			
DK14	0,575			
DK15	0,591			
DK16	0,727			
DK17	0,795			

Kode	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi	Pelatihan
DK18	0,531			
DK2	0,812			
DK3	0,772			
DK4	0,495			
DK5	0,821			
DK6	0,723			
DK7	0,755			
DK9	0,670			
KK1		0,421		
KK10		0,830		
KK11		0,568		
KK12		0,808		
KK13		0,593		
KK14		0,418		
KK15		0,471		
KK16		0,652		
KK17		0,744		
KK18		0,529		
KK2		0,558		
KK3		0,422		
KK4		0,590		
KK5		0,845		
KK6		0,865		
KK7		0,796		
KK8		0,814		
KK9		0,663		
M1			0,475	
M10			0,708	
M11			0,604	
M12			0,424	
M14			0,597	
M15			0,715	
M17			0,545	
M18			0,562	
M2			0,653	
M3			0,493	
M4			0,565	

Kode	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi	Pelatihan
M5			0,715	
M6			0,730	
M7			0,520	
M8			0,666	
M9			0,777	
P1				0,799
P10				0,502
P11				0,810
P12				0,729
P13				0,729
P14				0,767
P15				0,639
P16				0,460
P2				0,748
P3				0,739
P4				0,738
P5				0,646
P6				0,474
P7				0,475
P8				0,444
P9				0,535

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel IV.11 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.4, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

b. *Composit Reliability*

Selain melihat nilai dari factor loading konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Aplha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Aplha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

**Tabel IV.12** Konstruk Reliabilitas dan Validitas

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Disiplin Kerja	0,918	0,930	0,444
Kinerja Karyawan	0,919	0,930	0,438
Motivasi	0,888	0,906	0,381
Pelatihan	0,915	0,919	0,426

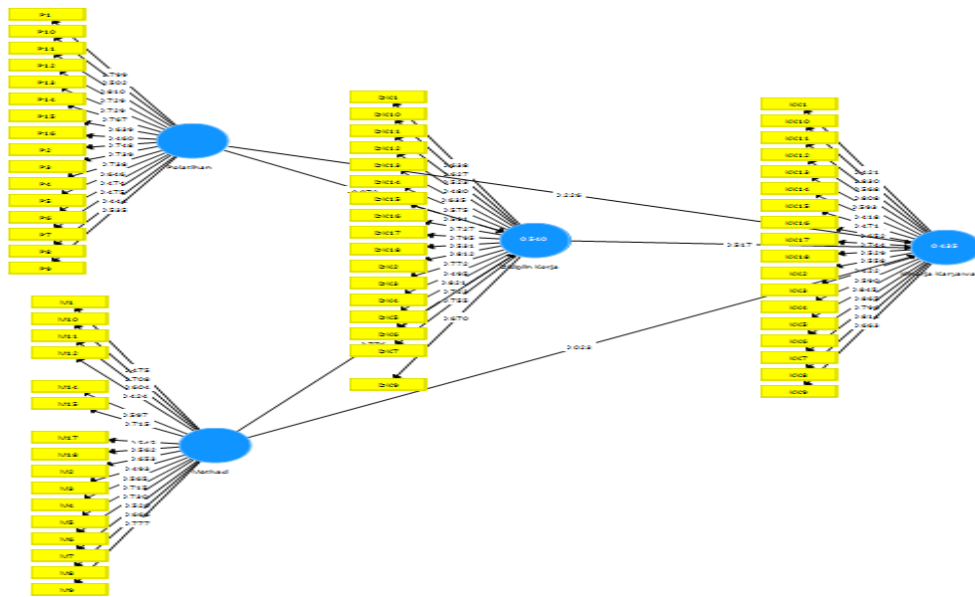
Sumber:Data Primer, 2018

Dari tabel IV.12 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya > 0.7. Oleh karena itu, dapat

disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

c. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

*Second order confirmatory analysis* merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



**Gambar IV.3** Hasil Analisis *Bootstrapping*

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, maka dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-*

*failed*) *t-value* adalah 1.96 (*significance level* = 5). Tabel IV.13 merupakan hasil uji *t*-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

**Tabel IV.13** *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DK1 <- Disiplin Kerja	0,638	0,630	0,083	7,720	0,000
DK10 <- Disiplin Kerja	0,627	0,601	0,131	4,799	0,000
DK11 <- Disiplin Kerja	0,523	0,496	0,160	3,278	0,001
DK12 <- Disiplin Kerja	0,480	0,481	0,100	4,808	0,000
DK13 <- Disiplin Kerja	0,635	0,644	0,084	7,595	0,000
DK14 <- Disiplin Kerja	0,575	0,587	0,092	6,276	0,000
DK15 <- Disiplin Kerja	0,591	0,567	0,154	3,831	0,000
DK16 <- Disiplin Kerja	0,727	0,725	0,071	10,301	0,000
DK17 <- Disiplin Kerja	0,795	0,795	0,049	16,251	0,000
DK18 <- Disiplin Kerja	0,531	0,506	0,160	3,312	0,001
DK2 <- Disiplin Kerja	0,812	0,812	0,052	15,520	0,000
DK3 <- Disiplin Kerja	0,772	0,771	0,058	13,292	0,000
DK4 <- Disiplin Kerja	0,495	0,492	0,108	4,591	0,000
DK5 <- Disiplin Kerja	0,821	0,815	0,046	17,776	0,000
DK6 <- Disiplin Kerja	0,723	0,711	0,081	8,901	0,000
DK7 <- Disiplin Kerja	0,755	0,751	0,048	15,624	0,000
DK9 <- Disiplin Kerja	0,670	0,676	0,076	8,775	0,000
KK1 <- Kinerja Karyawan	0,421	0,408	0,149	2,830	0,005
KK10 <- Kinerja Karyawan	0,830	0,827	0,044	18,857	0,000
KK11 <- Kinerja Karyawan	0,568	0,565	0,087	6,549	0,000
KK12 <- Kinerja Karyawan	0,808	0,807	0,047	17,147	0,000
KK13 <- Kinerja Karyawan	0,593	0,587	0,114	5,216	0,000
KK14 <- Kinerja Karyawan	0,418	0,403	0,154	2,723	0,007
KK15 <- Kinerja Karyawan	0,471	0,456	0,109	4,337	0,000
KK16 <- Kinerja Karyawan	0,652	0,645	0,084	7,771	0,000
KK17 <- Kinerja Karyawan	0,744	0,746	0,063	11,865	0,000
KK18 <- Kinerja Karyawan	0,529	0,528	0,104	5,083	0,000
KK2 <- Kinerja Karyawan	0,558	0,550	0,094	5,965	0,000



Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KK3 <- Kinerja Karyawan	0,422	0,409	0,154	2,748	0,006
KK4 <- Kinerja Karyawan	0,590	0,588	0,108	5,462	0,000
KK5 <- Kinerja Karyawan	0,845	0,848	0,035	24,242	0,000
KK6 <- Kinerja Karyawan	0,865	0,865	0,032	27,221	0,000
KK7 <- Kinerja Karyawan	0,796	0,795	0,055	14,529	0,000
KK8 <- Kinerja Karyawan	0,814	0,811	0,048	16,827	0,000
KK9 <- Kinerja Karyawan	0,663	0,658	0,072	9,174	0,000
M1 <- Motivasi	0,475	0,472	0,159	2,991	0,003
M10 <- Motivasi	0,708	0,700	0,082	8,680	0,000
M11 <- Motivasi	0,604	0,610	0,105	5,754	0,000
M12 <- Motivasi	0,424	0,427	0,128	3,319	0,001
M14 <- Motivasi	0,597	0,589	0,112	5,345	0,000
M15 <- Motivasi	0,715	0,711	0,081	8,852	0,000
M17 <- Motivasi	0,545	0,517	0,171	3,184	0,002
M18 <- Motivasi	0,562	0,546	0,138	4,059	0,000
M2 <- Motivasi	0,653	0,653	0,072	9,133	0,000
M3 <- Motivasi	0,493	0,490	0,093	5,294	0,000
M4 <- Motivasi	0,565	0,561	0,101	5,592	0,000
M5 <- Motivasi	0,715	0,717	0,069	10,312	0,000
M6 <- Motivasi	0,730	0,716	0,087	8,389	0,000
M7 <- Motivasi	0,520	0,529	0,130	3,999	0,000
M8 <- Motivasi	0,666	0,651	0,101	6,620	0,000
M9 <- Motivasi	0,777	0,774	0,053	14,649	0,000
P1 <- Pelatihan	0,799	0,774	0,110	7,253	0,000
P10 <- Pelatihan	0,502	0,467	0,185	2,706	0,007
P11 <- Pelatihan	0,810	0,776	0,114	7,085	0,000
P12 <- Pelatihan	0,729	0,690	0,147	4,949	0,000
P13 <- Pelatihan	0,729	0,696	0,136	5,348	0,000
P14 <- Pelatihan	0,767	0,731	0,128	5,982	0,000
P15 <- Pelatihan	0,639	0,624	0,151	4,218	0,000
P16 <- Pelatihan	0,460	0,412	0,203	2,265	0,024
P2 <- Pelatihan	0,748	0,709	0,146	5,134	0,000
P3 <- Pelatihan	0,739	0,708	0,133	5,569	0,000
P4 <- Pelatihan	0,738	0,710	0,123	5,986	0,000
P5 <- Pelatihan	0,646	0,640	0,140	4,600	0,000
P6 <- Pelatihan	0,474	0,429	0,184	2,577	0,010

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
P7 <- Pelatihan	0,475	0,422	0,201	2,370	0,018
P8 <- Pelatihan	0,444	0,392	0,184	2,417	0,016
P9 <- Pelatihan	0,535	0,521	0,166	3,228	0,001

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel IV.14 diatas yaitu menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik > 1.96 dan p-values < 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator P1 – P16 merupakan variabel manifest pembentuk konstruk Pelatihan (P), indikator M1 – M18 kecuali (M13 dan M16) merupakan variabel manifest pembentuk konstruk Motivasi (M), indikator DK1 – DK18 kecuali (DK8) merupakan variabel manifest pembentuk konstruk Disiplin Kerja (DK), kemudian yang terakhir yaitu indikator KK1 – KK18 merupakan variabel manifest pembentuk konstruk Kinerja Karyawan (KK).

## 2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk

predictiveness dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

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

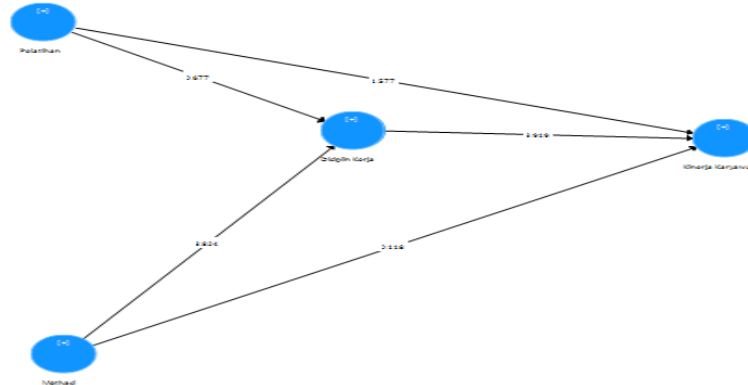
**Tabel IV.14** Nilai R<sup>2</sup> Variabel Endogen

Variabel Endogen	R Square
Disiplin Kerja	0,540
Kinerja Karyawan	0,435

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.14 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan memberikan nilai sebesar 0.435, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk pelatihan dan motivasi adalah sebesar 43.5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap disiplin kerja memberikan nilai sebesar 0.540, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk disiplin kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk pelatihan dan motivasi adalah sebesar 54%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

b. Uji Hipotesis



**Gambar IV.4** Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* > 1.96 dan atau nilai *p-values* < 0.05, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak begitu pula sebaliknya.

Berikut merupakan hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1)  $H_o$ : Tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

$H_a$ : Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

2) Ho: Tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan

3) Ho: Tidak terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja

Ha: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja

4) Ho: Tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap disiplin kerja

Ha: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap disiplin kerja

5) Ho: Tidak terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

6) Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja

Ha: Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja

7) Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari motivasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi disiplin kerja

Ha: Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

**Tabel IV.16 Path Coefficient**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,517	0,532	0,132	3,919	0,000
Motivasi -> Disiplin Kerja	0,776	0,770	0,088	8,824	0,000
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0,023	0,013	0,191	0,118	0,906
Pelatihan -> Disiplin Kerja	-0,072	-0,027	0,106	0,677	0,499
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,226	0,245	0,143	1,577	0,115

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.16 dapat dilihat bahwa konstruk pelatihan tidak mempunyai pengaruh ( $O = 0.226$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 1,577, dan nilai  $p$  – value 0.115. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti**.

Konstruk eksogen motivasi tidak mempunyai pengaruh ( $O = 0.023$ ) terhadap konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 0,118, dan nilai  $p$  – value 0.906. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti**.

Konstruk eksogen pelatihan tidak mempunyai pengaruh ( $O = -0.072$ ) terhadap konstruk endogen disiplin kerja. Nilai  $t$  – statistic pada

hubungan konstruk ini adalah 0,677, dan nilai p – value 0.499. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja **tidak terbukti**.

Konstruk eksogen motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.776$ ) terhadap konstruk endogen disiplin kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $8.824 > 1.96$ , dan nilai p – value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja **terbukti**.

Konstruk eksogen disiplin kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.517$ ) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $3.919 > 1.96$ , dan nilai p – value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

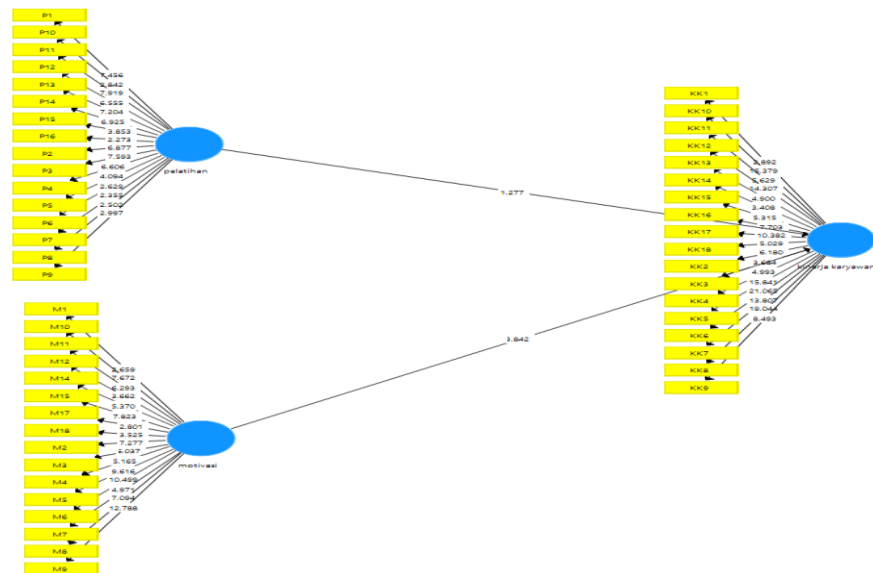
c. Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa

melalui variabel penghubung. Terdapat tiga tahapan untuk menguji mediasi, yaitu:

1) Tahap Pertama

Tahap pertama yaitu pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1.96.



Gambar IV.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel IV.17 Path Coefficient Tahap Pertama

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0,464	0,492	0,121	3,871	0,000
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,181	0,200	0,141	1,277	0,202

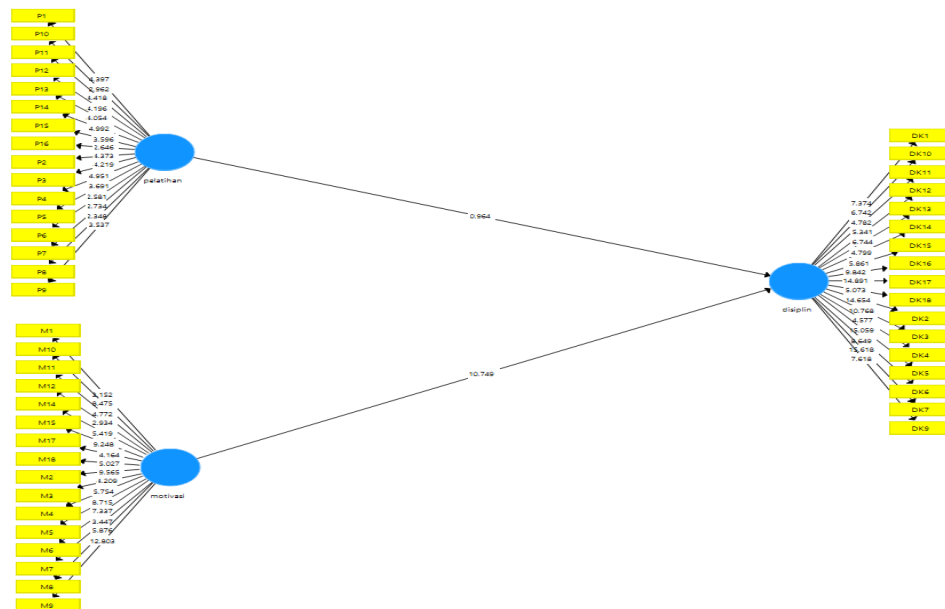
Sumber: Data Primer diolah, 2018



Berdasarkan tabel IV.17 di atas dapat dilihat bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap konstruk kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 1,277, dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistik 3,871 (>1.96), maka dapat dilanjutkan pada tahap yang kedua.

## 2) Tahap kedua

Pada tahap ini, akan dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistik >1.96.



**Gambar IV.6** Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

**Tabel IV.18** Path Coefficient Tahap Kedua Pengujian Tahap Kedua

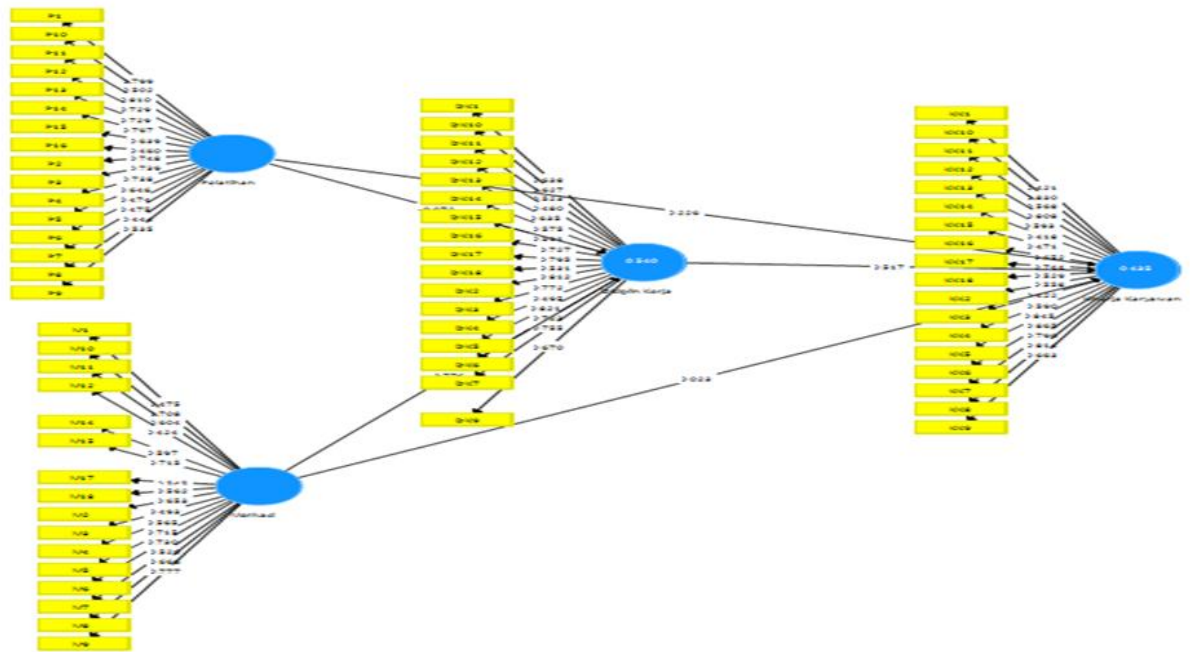
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Motivasi -> Disiplin Kerja	0,825	0,812	0,077	10.749	0,000
Pelatihan -> Disiplin Kerja	-0.100	-0,040	0,104	0.964	0,335

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.18 di atas dapat dilihat bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap konstruk disiplin kerja dengan nilai t – statistic 0,964, dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja dengan nilai t – statistik 10,749 (>1.96), maka dari itu dapat dilanjutkan pada tahap yang ketiga.

### 3) Tahap ketiga

Pada tahap kali ini akan dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen pelatihan, motivasi, dan variabel mediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.



**Gambar IV.7** Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

**Tabel IV.19** Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,517	0,532	0,132	3,919	0,000
Motivasi -> Disiplin Kerja	0,776	0,770	0,088	8,824	0,000
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0,023	0,013	0,191	0,118	0,906
Pelatihan -> Disiplin Kerja	-0,072	-0,027	0,106	0,677	0,499
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,226	0,245	0,143	1,577	0,115

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Hasil dari analisis PLS tabel IV.19, ditemukan bahwa pelatihan tidak mempunyai pengaruh ( $O = 0.226$ ) terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t - statistic$  1.577. Pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja ( $O = -0.072$ ) dengan nilai  $t - statistic$  0.677. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.514$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $3.919 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja **tidak terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi disiplin kerja. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.023$ ) dengan nilai  $t - statistic$  0.118. Motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap disiplin kerja ( $O = 0.776$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $8,824 > 1.96$ . Kemudian disiplin kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.517$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $3.919 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja **terbukti**.

**Tabel IV.20** Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Motivasi -> Disiplin Kerja	0,825	0,812	0,077	10.749	0,000
Pelatihan -> Disiplin Kerja	-0.100	-0,040	0,104	0.964	0,335

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel disiplin kerja bisa memediasi hubungan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel IV.20 tersebut bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja tidak signifikan dengan nilai t – statistic 0.964, hal ini berarti bahwa disiplin kerja berperan sebagai partial control. Partial control berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic 10.749 > 1.96, hal ini juga berarti bahwa disiplin kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.

## D. Pembahasan

### 1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk pelatihan tidak mempunyai pengaruh ( $O = 0.226$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 1,577, dan nilai  $p$  – value 0.115. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti** kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel IV.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel pelatihan termasuk dalam kriteria cukup dengan nilai sebesar 3,282. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode P10 sebesar 3,573 yaitu “materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.”, sedangkan penilaian terendah pada item pernyataan dengan kode P3 sebesar 3,044 yaitu “Program pelatihan yang saya dapatkan untuk mendukung tujuan departemen dan organisasi.” berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya pelatihan memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan terlibat dengan pekerjaan.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel IV.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori cukup (3,325). Penilaian tertinggi terjadi pada item KK1 yaitu “Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,279.

Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KK4 “Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu” dengan rata-rata sebesar 2,911. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ongalo and Tari (2015), bahwa pelatihan memiliki efek negatif terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2013), bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu Asad & Mahfod (2015), yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Asfaw, *et al.*, (2015), yang menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sultana, *et al.*, (2012), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Konstruk eksogen motivasi tidak mempunyai pengaruh ( $O = 0.023$ ) terhadap konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 0,118, dan nilai  $p$  – value 0.906. Oleh karena itu,

hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti** kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.4, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi termasuk dalam kategori cukup (3,229). penilaian tertinggi terjadi pada item M16 yaitu “Jabatan yang saya laksanakan saat ini sudah sesuai dengan prestasi kerja saya selama ini” dengan rata-rata sebesar 3,455. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan M8 “Atasan memberikan penghargaan bagi karyawannya yang berprestasi bila mana mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,088. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa motivasi mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja, dan mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel IV.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori cukup (3,325). Penilaian tertinggi terjadi pada item KK1 yaitu “Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,279. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KK4 “Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu” dengan rata-rata sebesar 2,911. Berdasarkan hasil tersebut dapat



dinyatakan bahwa kinerja karyawan mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Munparidi (2012) bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Julianry, *et al.*, (2017) menyatakan bahwa motivasi tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap kinerjakaryawan, karenadalam hal ini motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan dalam bekerja lebih giat. Hasil penelitian Oktaviani & Darmo, (20017) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DJPPR Kementerian Keuangan .Tetapi hasil dari penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian-penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh (EK & Mukuru, 2013) menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Begitu pula penelitian yang di lakukan oleh (Asim, 2013) juga menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memiliki hubungan yang positif. Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Febiningtyas & Ekaningias, 2014), yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Pelatihan terhadap Disiplin Kerja

Konstruk eksogen pelatihan tidak mempunyai pengaruh ( $O = -0.072$ ) terhadap konstruk endogen disiplin kerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 0,677, dan nilai  $p$  – value 0.499. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja **tidak terbukti** kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel IV.3 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel pelatihan termasuk dalam kriteria cukup dengan nilai sebesar 3,282. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan dengan kode P10 sebesar 3,573 yaitu “materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.” sedangkan penilaian terendah pada item pernyataan dengan kode P3 sebesar 3,044 yaitu “Program pelatihan yang saya dapatkan untuk mendukung tujuan departemen dan organisasi.” berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya pelatihan memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan terlibat dengan pekerjaan.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi disiplin kerja termasuk dalam kategori cukup (3,213). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya selalu pulang kerja tepat waktu” dengan rata-rata sebesar 3,352. Sedangkan penilaian terendah

terjadi pada item pertanyaan DK9 “Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang ditetapkan” dengan rata-rata sebesar 2,941. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prather (2016), bahwa pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja rendah atau menderita validitas eksternal rendah. Safriady & Iskandar (2018) menyatakan bahwa variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan hasil dari penelitian ini juga ada yang tidak sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sudja (2017), bahwa pelatihan positif memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2017), berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja**

Konstruk eksogen motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.776$ ) terhadap konstruk endogen disiplin kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $8.824 > 1.96$ , dan nilai  $p$  – value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis

keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja **terbukti** kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.4, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi termasuk dalam kategori cukup (3,229). penilaian tertinggi terjadi pada item M16 yaitu “Jabatan yang saya laksanakan saat ini sudah sesuai dengan prestasi kerja saya selama ini” dengan rata-rata sebesar 3,455. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan M8 “Atasan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi bila mana mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,088. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa motivasi mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja, dan mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi disiplin kerja termasuk dalam kategori cukup (3,213). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya selalu pulang kerja tepat waktu” dengan rata-rata sebesar 3,352. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan DK9 “Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan” dengan rata-rata sebesar 2,941.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang sebelumnya, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Rahimi & Karkami (2015), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan diberikan motivasi, peserta didik EFL lebih disiplin untuk belajar bahasa Inggris sebagai bahasa asing. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh (Hasbullah, t.thn.) mengatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap disiplin kerja guru yang bersertifikat di Karawang.

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

Konstruk eksogen disiplin kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.517$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $3.919 > 1.96$ , dan nilai p-value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis ke lima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan **terbukti** kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel IV.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi disiplin kerja termasuk dalam kategori cukup (3,213). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya selalu pulang kerja tepat waktu” dengan

rata-rata sebesar 3,352. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan DK9 “Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan” dengan rata-rata sebesar 2,941. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

Sedangkan berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel IV.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori cukup (3,325). Penilaian tertinggi terjadi pada item KK1 yaitu “Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 3,279. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KK4 “Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu” dengan rata-rata sebesar 2,911. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan mampu memberikan pengaruh yang cukup kepada karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang sebelumnya. Salah satunya yaitu penelitian yang di lakukan oleh Turang, et al., (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang parsial terhadap kinerja karyawan di PT.Dayana Cipta. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Juma & Moronge, (2015) prosedur disiplin karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan di Mukurwe-ini

wakulima dairy Febiningtyas & Ekaningtias, (2014)., penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , ini karena karyawan perusahaan harus meminta izin jika tidak dapat hadir kerja dan juga mematuhi semua aturan yang ditetapkan dalam perusahaan.

#### **6. Pengaruh Mediasi Disiplin Kerja dalam Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja karyawan**

Dari hasil analisis PLS diatas ditemukan bahwa pelatihan tidak mempunyai pengaruh ( $O = 0.226$ ) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistic 1.577. Pelatihan tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap disiplin kerja ( $O = -0.072$ ) dengan nilai t-statistic 0.677. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan ( $O = 0.514$ ) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistic  $3.919 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesisi keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja **tidak terbukti** kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ongalo and Tari (2015), bahwa pelatihan memiliki efek negatif terhadap kinerja karyawan. Safitri (2013), bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Prather (2016), bahwa pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja rendah atau menderita validitas eksternal rendah. Tetapi hasil

dari penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, salah satunya yaitu Sudja (2017), dimana pelatihan diketahui mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap disiplin kerja. Begitu juga menurut Asad & mahfod (2015) bahwa hasil dari penelitian pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **7. Pengaruh Mediasi Disiplin Kerja dalam Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.023$ ) dengan nilai  $t$  – statistic 0.118. Motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap disiplin kerja ( $O = 0.776$ ) dengan nilai  $t$  – statistic  $8,824 > 1.96$ . Kemudian disiplin kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.517$ ) dengan nilai  $t$  – statistic  $3.919 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja **terbukti** kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febiningtyas & Ekaningtyas (2014) dimana penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan di Bagian Keuangan di Unit Kerja Rasional Kabupaten



Tulungagung. Kedua yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Hasbullah, t.thn.) penelitian ini yaitu motivasi berprestasi dan pemberdayaan secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan berdampak signifikan terhadap disiplin kerja guru yang bersertifikat di Karawang. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Turang, et al., (2015), kesimpulan dari penelitian ini yaitu motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Dayana Cipta.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 1,577 dan nilai *p-value* 0.115.
2. Tidak ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini yaitu 0,118 dan nilai *p-value* 0,906.
3. Tidak ada pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja yang dibuktikan dengan nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini yaitu 0,677 dan nilai *p-value* 0,499.
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi terhadap disiplin kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikan dari nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $8.824 > 1.96$  dan nilai *p-value*  $0.000 < 0.05$ .
5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikan dari nilai t-

statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $3.919 > 1.96$ , dan nilai *p-value*  $0.000 < 0.05$ .

6. Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja tidak signifikan dengan nilai *t* – statistic  $0.964$ , hal ini berarti bahwa disiplin kerja berperan sebagai partial control.
7. Hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja signifikan dengan nilai *t* – statistic  $10.749 > 1.96$ , hal ini juga berarti bahwa disiplin kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.

## **B. SARAN**

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk:

1. Melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.
2. Meneliti hubungan disiplin kerja dengan variabel lainnya, sebab saat ini penelitian yang berkaitan dengan kedisiplinan kerja masih sedikit dan jarang.
3. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan disiplin kerja untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan disiplin kerja karyawan itu

sendiri ataukah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

4. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kinerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara pelatihan, motivasi karyawan maupun melalui disiplin kerja, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Asad (2015), Training and development and its impact on the employee's performance study of agility company-kingdom of bahrain. *IRMBR journal*, 4(3), pp. 700-712.
- Asfaw *et al* (2015), The impact of training and development on employee performance and effectiveness: a case study of district five administration office, Bole Sub-City, Adidas Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, pp. 188-202.
- Asim, M., 2013. Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Trining: Specifict to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Secientific and Research Publication*. 3(9), pp. 2250-3153.
- Basri, Rivai. (2005). *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- EK, K. & Mukuru, E., 2013. Effect of Motivation on Employee performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advance in Management and Economics*. 2(4), pp. 73-82.
- Febiningtyas, R. E. R. & Ekaningtias, D., 2014. The Effect of Leadership, Motivation and Work Discipline on The Employees. The Indonesian Accounting Review. *The Indonesian Accounting Review*. 4(2), pp. 97-106.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Harlie, M., 2012. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), pp. 860-867.
- Hasan, S. A., 2014. Effect of Organization Discriminatory Dicipline Practices on Employees Motivation. *International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCSR'14)*, 1(2), pp. 122-126.
- Hasbullah, R., n.d. The Influence of Profesionalism, Achievement Motivation and its Implication on Teacher Performance Empirical Study on High School Teacher in Karawang Regency. *International Journal of Business and Commerce*, 5(06), pp. 18-36.

- Luviansi, et al (2012), Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan dan Disiplin Kerja Pegawai: Studi Pada Universitas Palangkaraya. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), pp. 98-112
- Mathis L Robert, John. H. Jackson. (2002). *Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta : PT Salemba Empat.
- Munparidi., 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VII*, pp. 47-54.
- Ongalo, E.A. and Tari, J. (2015) Effect of Employee Motivation Strategies on Organizational Performance: A Case of Electricity Generating and Distribution Firms in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 7, 55-65.
- Oktaviani & Darmo., 2017. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIA*, 2(3), 373-380.
- Prather, K. E. M., 2016. The Impact of Trining on Discipline Outcomes in School-Based Policing. *International Journal of Police Strategies & Management*, 39(3), pp. 478-490.
- Rahimi, M. & Karkami, F. H., 2015. The role of teachers' classroom discipline in their teaching effectiveness and students' language learning motivation and achievement: A path method. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 3(1), pp. 57-82.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grifindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S., dan Timoty A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, organizational Behaviour*, Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robbins, P. Stephen dan Timoty A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Turang, R. C., Kindangen , P. & Tumiwa, J., 2015. Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Dicipline on Employee Performance in PT.Dayana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(04), pp. 505-516.
- Juma, C. A. & Moronge, D. M., 2015. Influence of Progressive Dicipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD. *Srategic Journal*, 2(105), pp. 1549-1594.

- Julianry, *et al.*, (2017), Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 235-245.
- Safitri, Erma., 2013, Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1 (4), pp. 1044-1054.
- Safriadi & Iskandar., 2018, Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan. *Jurnal Elektronik REKAMAN*, 2(1), pp. 57-68.
- Sahanggamu & Mandey (2014), Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal EMBA*, 2(4), pp. 514-523.
- Sudja, I. N., 2017. The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher's Professionalism in High School at Bali Province. *Journal (SCIRJ)*, V(IX), pp. 102-108.
- Sultan, *at al.*, (2012), Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(6), Pp. 646-661.
- Sulaefi, (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), pp. 8-21.
- Subekti, A. & Jauhar, M. 2012. *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books.
- Snell, S., & Bohlander, G. (n.d.). *Principles of Human Resources Management*. South – Western Cengage Learning.
- Simamora, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2 ed. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Triton PB, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Umy Yoesana, (2013). Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 1(1), pp. 13-27.

Yusi & Idris, 2009. *Metodologi Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kuantitatif*, Citrabooks Indonesia, Indonesia.



## **Lampiran 1**

“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening”

### **Petunjuk Pengisian**

1. Baca dan pahami pertanyaan – pertanyaan yang tersedia di dalam tabel. Setiap pertanyaan diikuti lima pilihan jawaban alternatif. Bapak / Ibu / Saudara/i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
2. Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melalui penyebaran daftar pernyataan yang ditujukan ke responden. Pernyataan tersebut meliputi variabel yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir)
  - a. Bagian pertama, pertanyaan mengenai identitas responden.
  - b. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen.

### **Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subyek penelitian**

#### **A. Identitas Responden**

1. Nama responden :.....(jika berkenan)
2. Bekerja pada bagian :.....

3. Jenis Kelamin : Pria / Wanita
4. Usia : a. 20 – 30 tahun  
b. 31 – 40 tahun  
c. > dari 40 tahun
5. Pendidikan : a. Sarjana (S1)  
b. Diploma (I, II, dan III)  
c. SMU/SMK
6. Status Pekerjaan : a. Pegawai Tetap  
b. Pegawai honorer atau kontrak
7. Pengalaman bekerja : ..... (menduduki jabatan dengan kualifikasi yang sama satuannya tahun)
8. Marital Status : Belum Menikah / Menikah
9. Gaji : a. < Rp 1.000.000,-  
b. Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000  
c. Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000  
d. > Rp 3.000.000

Kuesioner pelatihan, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan disusun dengan skala *likert* dengan jawaban yang terdiri dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai 1 – 5, dengan rincian sangat tidak setuju (STS) nilai 1, tidak setuju (TS) nilai 2, ragu – ragu (R) nilai 3, setuju (S) nilai 4, sangat setuju (SS) nilai 5.

<b>Jawaban Responden</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Setuju / Sangat Puas Sekali	5
Setuju / Sangat Puas	4
Ragu-ragu / Puas	3
Tidak Setuju / Tidak Terlalu Puas	2
Sangat Tidak Setuju / Tidak Puas	1

## B. Responden

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta dengan memberikan jawaban/tanggapan pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah suatu kategori jawaban.

### 1. Pelatihan (X1)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
<b>Tujuan</b>						
1.	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam meningkatkan ketrampilan.					
2.	Tujuan instruksional membantu perusahaan dalam memberikan pelatihan yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaan karyawan.					
3.	Program pelatihan yang saya dapatkan untuk mendukung tujuan departemen dan organisasi.					
<b>Sasaran</b>						
4.	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat					
5.	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi					
6.	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi					
<b>Pelatih/Instruktur</b>						
7.	Pelatih program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.					
8.	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.					
<b>Materi</b>						
9.	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.					

10.	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.					
<b>Metode</b>						
11.	Program pelatihan dalam perusahaan dilaksanakan secara berkesinambungan.					
12.	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.					
13.	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi.					
<b>Peserta Pelatihan</b>						
14.	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian					
15.	Jika saya mengikuti pelatihan, maka saya akan di seleksi secara selektif oleh perusahaan					
16.	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.					

## 2. Motivasi (X2)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
<b>Prestasi Kerja</b>						
1.	Perusahaan peduli atas pencapaian prestasi kerja karyawan					
2.	Penilaian prestasi kerja karyawan sudah dilakukan secara obyektif					
3.	Promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan atas kemampuan dan prestasi pegawai					
4.	Pemberian penghargaan untuk karyawan yang berprestasi jarang dilakukan di perusahaan ini					
5.	Perusahaan memberi imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus atau insentif ditujukan kepada pegawai					
6.	Perusahaan memberikan imbalan kepada semua karyawan dengan memperdulikan prestasi kerja					

<b>Pengakuan</b>					
7.	Saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik				
8.	Atasan memberikan penghargaan bagi karyawanya yang berprestasi bila mana mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan				
9.	Selama ini pihak manajemen perusahaan menghargai kerja saya				
10.	Saya selalu mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas prestasi kerja saya selama ini				
11.	Pengakuan atas prestasi kerja mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik				
<b>Pekerjaan itu sendiri</b>					
12.	Dalam bekerja saya berusaha untuk meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan				
13.	Saya sering dilibatkan dalam pembuatan keputusan oleh atasan saya				
<b>Tanggung Jawab</b>					
14.	Dalam bekerja saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan pegawai lain				
<b>Kemajuan</b>					
15.	Bekerja di perusahaan ini membuat karyawan berkembang kemampuannya				
16.	Jabatan yang saya laksanakan saat ini sudah sesuai dengan prestasi kerja saya selama ini				
<b>Pengembangan Potensi Individu</b>					
17.	Saya inginmengembangakn kemampuan dan ketrampilan saya selama bekerja di perusahaan ini				
18.	Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja				

### 3. Disiplin Kerja (Z)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
<b>Kehadiran</b>						
1.	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja					
2.	Saya selalu pulang kerja tepat waktu					
3.	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)					
4.	Saya selalu menggunakan waktu istirahat dengan tepat					
<b>Ketaatan Pada Peraturan Kerja</b>						
5.	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan					
6.	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan					
7.	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu					
<b>Ketaatan pada standar kerja</b>						
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan urutan tugas yang diberikan					
9.	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan					
10.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan					
11.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
<b>Tingkat Kewaspadaan Tinggi</b>						
12.	Saya mampu bekerja dengan teliti					
13.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan					
<b>Bekerja Etis</b>						
14.	Saya selalu berpakaian rapi ketika masuk kerja					
15.	saya selalu menjaga sopan santun saat bekerja					
16.	Saya jujur dalam melakukan pekerjaan					
17.	Saya selalu ramah saat melayani					
18.	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.					

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
<b>Kuantitas</b>						
1.	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan					
2.	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuananda					
3.	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkanoleh perusahaan					
4.	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan denganwaktu yang lalu					
5.	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan					
6.	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan					
<b>Kualitas</b>						
7.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti					
8.	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan					
9.	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain					
<b>Kehandalan</b>						
10.	Dalam bekerja saya selalu mengutamakan tingkat ketelitian					
11.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik					
12.	Menurut atasan pekerjaan saya selalu rapi dan tepat waktu					
<b>Kehadiran</b>						
13.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda					
14.	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu					
15.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan					

<b>Kemampuan Bekerja Sama</b>						
16.	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan					
17.	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaanya					
18.	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal					



## Lampiran II

### Tabulasi Data Mentah

Pelatihan																Motivasi																	
P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	5	4	2	5	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	5	4	5
2	3	3	2	2	5	4	4	5	3	2	3	3	2	2	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	3	2	4	5
5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	3	2	2
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3

2	3	2	3	4	2	5	2	4	5	2	3	2	3	4	5	4	4	5	3	4	2	4	2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4		
3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	5	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	
3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	
3	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	
4	4	5	5	3	4	5	4	3	3	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	2	3	3	5	5	5	4	5	3	3	2	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	
3	4	3	2	2	5	5	4	4	5	3	4	3	2	2	5	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	
4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	
3	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4
3	3	4	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2
3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	4	4	4
3	2	3	4	5	2	2	2	3	3	3	2	3	4	5	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	2
3	3	2	3	4	5	5	5	5	5	3	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	4	2	2	2

3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2		
2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4		
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2		
3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3		
3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	4	3	4	4	3	3	4	2	4	
3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	5	3	2	
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3		
3	3	2	2	2	5	5	5	3	5	3	3	2	2	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	
3	4	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	
3	4	3	2	3	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	5	3	3	4	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	3	4	5	3	3	
2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	
3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	
2	3	2	3	2	4	4	4	3	5	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	3	2	4	
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4
2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	4	2	
3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	3	
2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	
4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3	2

Disiplin Kerja																Kinerja Karyawan																					
D K 1	D K 2	D K 3	D K 4	D K 5	D K 6	D K 7	D K 8	D K 9	D K 10	D K 11	D K 12	D K 13	D K 14	D K 15	D K 16	D K 17	D K 18	K K 1	K K 2	K K 3	K K 4	K K 5	K K 6	K K 7	K K 8	K K 9	K K 10	K K 11	K K 12	K K 13	K K 14	K K 15	K K 16	K K 17	K K 18		
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4		
4	5	4	5	4	4	4	5	2	3	4	4	2	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5		
3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	3	2	3	3	3	5	
3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2		
4	5	4	4	4	4	4	2	5	2	2	4	5	5	2	4	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3		
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5		
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2		
4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3		
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2		
3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4		
4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3		
5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	5	3	3	3	2	2	3	2		
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3		
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4		
3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2		

4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3			
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	2	5	5			
3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	3	4	4	4		
4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3		
5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3		
3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2		
3	2	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	
3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	2	5		
3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3		
3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2		
3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3		
3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2		
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2		
2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3		
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2		
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	
3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	4		
2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	

2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	
3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	
3	2	3	5	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4		
2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	3	4	2	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	2	
3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	
2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3
3	3	3	5	3	3	3	4	2	3	3	5	2	2	4	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4